العلاقات العامة

الأسس النظرية والممارسة المهنية



د. خالد درار   د. عبدالملك الدناني



د. خالد درار / د. عبدالملك الدناني

العلاقات العامة



العلاقات العامة

"الأسس النظرية والممارسة المهنية"

تأليف

د. خالد درار **د. عبد الملك الدناني**

دار أسامة للنشر والتوزيع **نبلاء ناشرون وموزعون**

الأردن - عمان **الأردن - عمان**

الناشر
دار أسامة للنشر و التوزيع
الأردن – عمان

- هاتف: 5658252 – 5658253/009626
- فاكس: 5658254 /009626
- العنوان: العبدلي- مقابل البنك العربي

ص. ب: 141781
Email: **darosama@orange.jo**
www.darosama.net

نبلاء ناشرون وموزعون
الأردن – عمان- العبدلي
تليفاكس: 009626/5664085

الطبعة الأولى
2020م

الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(3678/ 7/ 2019)

659.2 درار، خالد محمد
العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسة المهنية/خالد درار- عبد الملك الدناني/ عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019.
( ) ص .
ر. أ : (3678 /7/ 2019).
الواصفات: العلاقات العامة//ادارة الأعمال//الإدارة/

ISBN: 978-9957-22-818-7




الفهرس

المحتويات	الصفحة

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس




الفصل السادس

الفصل السابع

الفصل الثامن




مقدمة:

لقد حققت العلاقات العامة – علماً وفناً ومهنةً ووظيفةً – تقدماً ملموساً، من حيث الأسس العلمية والممارسة المهنية التي ترتكز على تلك الأسس في العديد من دول العالم، لاسيما الغربية منها، بحُكم مكان الظهور والنشأة والتأسيس. وعلى الرغم من ذلك فإن العلاقات العامة لم تأخذ مكانها المناسب والاهتمام الذي يليق بها في العديد من منظمات الأعمال الحكومية وغير الحكومية في العديد من الدول النامية، لاسيما العربية منها، جرّاء اتجاهات الإدارات العليا لتلك المنظمات غير المواتية للعلاقات العامة من حيث، الأهمية والفاعلية بالنسبة للمنظمة، على الرغم من ما حققتها العلاقات العامة من نجاحات في مسيرة منظمات الأعمال – الهادفة وغير الهادفة للربح – في شقيها الاتصالي والإداري. وقد أدى هذا الوضع إلى إختلال بيّن واقع الممارسة المهنية للعلاقات العامة واختزال المسألة في بعض الوظائف والأنشطة الثانوية.

فمَن يفهم العلاقات العامة بشكل علمي سليم ويدرك أن العلاقات العامة نشاط اتصالي مهم لبناء وصناعة الصورة الذهنية سيضعها حتماً في المكان الذي تستحقها في هيكل المنظمة، ويوليها الاهتمام الكافي الذي ينعكس حتماً على واقع الممارسة المهنية.

ويأتي هذا الكتاب "العلاقات العامة: الأسس النظرية والممارسة المهنية" لإفادة طلاب العلاقات العامة وممارسيها في العديد من المجالات والقضايا ذات الصلة بمفهوم العلاقات العامة ومرتكزاتها العلمية وواقع الممارسة المهنية التي قد تنحرف يمنَةً ويُسرى لأسباب متعددة تناول الكتاب بعضها.

ويحتوي الكتاب على ثمانية فصول، خُصص الأول منها لمدخل مفاهيمي عن العلاقات العامة، من حيث المفهوم والطبيعة والأهمية والمبادئ والأهداف والأنواع، وعوامل تطور مهنة العلاقات العامة. وتناول الفصل الثاني الوظيفة البحثية للعلاقات العامة من حيث أبعادها ومجالاتها المتعددة وصولاً إلى التحديات التي تواجه بحوث

العلاقات العامة. وخُصِّص الفصل الثالث للتخطيط في العلاقات العامة، من حيث العناصر والأنواع والخطوات والمدارس والفوائد والمتطلبات وعوامل النجاح. فيما ركزالفصل الرابع على الاتصال في العلاقات العامة،وتطرق إلى العوامل التي تحد من فاعلية الاتصال، مروراً بوسائل الاتصال المستخدمة من جهة العلاقات العامة،ومنهاالعلاقات العامة من خلال شبكة الانترنت وأخلاقيات استخدام الانترنت من جهة العلاقات العامة والخصائص الشكلية للاتصال من خلال الانترنت، فضلاً عن دعائم الاتصال الناجح.

واستعرض الفصل الخامس عملية التقويم في العلاقات العامة، من حيث الفصل بيناستخدامات بحوث التقويم والخطوات الاساسية للقيام ببحوث التقويم،وأنواع التقويم ومجالاته وأدواته، فضلاً عنتحديات تقويم أنشطة العلاقات العامة. وخُصِّص الفصل السادس للتنظيم في العلاقات العامة من زوايا ومجالات وأبعاد متعددة. وتناول الفصل السابع العلاقات العامة وصورة المنظمة، حيث تطرق إلى مفهوم الصورة الذهنية وأهميتها ووظائفها وخصائصها ومكوناتها، وأساليب قياسها، وخطوات تحسينها. وركزالفصل الثامن والأخير على العلاقات العامة وإدارة الأزمات بدءاً من مفهوم الأزمة وخصائصها وأنواعها ومراحل تطورها، ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وانتهاءً بالتحديات التي تحد من فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

ومن خلال هذا الجهد العلمي المتواضع يحدونا الأملُ في الإسهام بتلبية حاجة الدارسين والممارسين إلى مرجعٍ يجمع بين الأسس العلمية للعلاقات العامة في محاورها المختلفة والممارسة العملية التي ينبغي أن ترتكز على تلك الأسس بُغية السير قُدُماً في تطوير الممارسة المهنية لمجالات العلاقات العامة.

د. خالد درار

د. عبد الملك الدناني

أبو ظبي- فبراير 2019م



الفصل الأول

مدخل مفاهيمي

مفهوم العلاقات العامة:

العلاقات العامة كفلسفة إجتماعية ولدتها طبيعة المعرفة الحديثة وظروفها، وهذه الفلسفة تنطوي في جوهرها على الإعتراف بقيمة الفرد وأهمية صوت الجماهير في تقرير الإتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها في المجتمع.وقد وجدت في كافة المجتمعات التقليدية منها والحديثة كترابط ما بين التعاملات الإجتماعية فيما بين الكائنات وتعمل من خلال وسائل الاتصال الخاصة بها للتفاهم والربط خدمة للمحافظة على وجودها وإستمراريتها.

ومع أن العلاقات العامة وظيفة نشأت في القرن العشرين إلاّ أن هناك عدداً من الباحثين والكتاب في مجال العلاقات العامة يعمدون إلى رد الأصول الأولى لهذه الظاهرة إلى عملية الاتصال ومحاولات التأثير التي كان الانسان يقوم بها منذ أن خلقت البشرية، فقد قام الإنسان منذ بداية البشرية بمحاولة التأثير في الجماعة التي يعيش بينها واستمالتها سواء بإقناع زميل بالانضمام إلى هجرة محددة أو الانتقال من مكان إلى آخر أو الإسهام في عملية صيد أو قنص، هذه المحاولات الأولى للاستمالة والتأثير التي قام بها الإنسان اعتبرها بعض الباحثين والكتاب من أعمال العلاقات العامة. إلاّ أن السيطرة على الجماعة وقيادتها لم تتم دائماً في التجمعات البشرية الأولى من خلال الحوار والاقناع، فقد لجأ الكثير من القادة لقيادة الآخرين إلى اتباع وسائل وأساليب متعددة مختلفة منها استخدام القوة والقهر، ومنها التهديد واستخدام السحر والقوى الخارقة فوق الطبيعية، ومنها الحوار والاقناع، لتحقيق هذه السيطرة ودفع الاتباع للقيام بالأعمال والوظائف التي يرغب بها القادة، ويمكن أن تكون هذه أو لا تكون ذات فائدة مباشرة لهؤلاء الاتباع أو متماشية مع مصالحهم واحتياجاتهم، هذه الممارسات والاساليب في كسب الجماعات اعتبرها بعض الباحثين والكتاب "مستثنين من ذلك اساليب القهر والقوة" من أساليب وأعمال العلاقات العامة.




إن منظمات الأعمال اليوم مهما كان نوعها تلتزم بمبدأ المسئولية الإجتماعية ويعني ذلك قبل كل شيء وضع خدمة الجمهور ورفاهية المجتمع هدفاً رئيسياً لها، كما يعني الإلتزام بإتخاذ السياسات المؤدية إلى تحقيق أهدافها من دون الإضرار بمصالح فئة من الجمهور. ولما كان وضع الأهداف وإقرار السياسات مسئولية الإدارة العليا في المنظمة فإن العلاقات العامة في المنظمة، كذلك هي مسئولية تلك الإدارة. وهذا يقودنا إلى حقيقة أخرى وهي أن الممارسة الصحيحة لنشاط العلاقات العامة يجب أن تستند على فلسفة أساسية جوهرها الإيمان بالمسئولية الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، والإيمان بأن نشاط المنظمة يجب أن يحقق خدمة وفائدة لجماهيرها وأن سياستها يجب أن تقوم على المحافظة على الصالح العام، ثم الإيمان بأن الصراحة التامة في إعلام الجمهور عن المنظمة، أي بحق الجمهور في أن يطلع على كافة الحقائق المتصلة بعمل المنظمة.

وتهتم العلاقات العامة بدراسة السلوك الإنساني بغرض تحديد كيفية التعامل مع البشر على أسس التعاون والمحبة والوعي، وهي عبارة عن عملية مزدوجة الاتجاه، فهي إبداء النصح للمنظمة بعد إستقصاء الرأي من ناحية، وإعلام الجماهير بحقيقة المنظمة إعلاماً صريحاً وفعالاً من ناحية أخرى.

ويرى العديد من الباحثين والكتاب المتخصصين في مجال إدارة الأعمال أو العلوم الإدارية بصورةٍ عامة أن العلاقات العامة تعّد وظيفة من وظائف أي موظف عام، فضلاً عن وجود أجهزة متخصصة تهتم الدولة بإنشائها للقيام بأنشطة العلاقات العامة، فعلى مستوى الدولة يعّدون أن لقاء القيادة العليا والوزراء بأفراد الشعب في المناسبات المختلفة والزيارات الميدانية التي يقومون بها نمط من أنماط العلاقات العامة كما أن قيام مسئولي أجهزة الإدارة العامة بالاشتراك في الندوات والمناقشات حول دور أجهزتهم ومشاكل الجماهير يعّد نمطاً من أنماط العلاقات العامة، ويضيفون أن أي موظف عام مهما كان مستواه الإداري، فهو موظف علاقات عامة طالما أنه يحتك بالجماهير ويمثل الحكومة، وبالتالي فهو يسهم في تكوين الرأي العام في الأجهزة غير المحببة للجمهور كالضرائب والجمارك والشرطة وغيرها حيث



يستطيع بلباقته وحسن علاقته إكتساب ثقة الجمهور.فهؤلاء ينظرون إلى العلاقات العامة من خلفية إدارية أما أهل تخصص العلاقات العامة والإعلام عموماً فينظرون إلى العلاقات العامة ويُحللون أنشطتها من خلفية اتصالية وإعلامية بحكم أن العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً بدرجة أساسية، وأن الاتصال يمثل جوهر العلاقات العامة في مختلف المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح على حدٍ سواء.

وعلى الرغم من أن مفهوم العلاقات العامة أصبح شائعاً في مجال الإعلام والإدارة والعلوم الإدارية، بل وحتى في الحياة اليومية، فإن ذلك لا يدل على وضوح مفهومه أو بساطة مضمونه، فمن الممكن أن يستعمل اللفظ عدة أشخاص وكل منهم يعني شيئاً مختلفاً عن الآخر، ولذلك فإن التحديد لحدود مصطلح العلاقات العامة وماهيته تواجهه صعوبات كثيرة مرتبطة بطبيعة العلاقات العامة كمصطلح لغوي وكوظيفة، وكذلك بظروف نشأتها وتطورها في رحم منظمات أعمال تمارس أشكال مختلفة من الأعمال المتباينة أحياناً وغير المتوافقة مع بعضها البعض أحياناً أخرى وتطلق عليها اسم العلاقات العامة. ويمكن أن يكون هذا التباين وعدم التوافق هو الذي أدى إلى ظهور العديد من التعريفات التي استندت إلى رؤى وممارسة الأفراد الذين صاغوا تعريفات العلاقات العامة، فقد كانوا متباينين من حيث المهن ووجهات النظر وطبيعة الوظائف التي مارسوها، الأمر الذي انعكس بوضوح على التعريفات التي وُضِعت والتي جاءت معبِّرةً عن الانتماءات الفكرية والعلمية لهؤلاء وللممارسات العملية لهم في مجال العلاقات العامة. وقد أدى تنوع وتعدد تعريفات العلاقات العامة إلى حدوث خلط وعدم وضوح في المفهوم وأبرز اتجاهات مختلفة، يعمل كل اتجاه على تحديد ماهية وظيفة العلاقات العامة بالأسلوب الذي يراه[1]، ونود أن نوضح بعض تلك التعاريف مع محاولة نقدها وتقييمها، وذلك كما يلي:-

1 - محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات "رؤية معاصرة"**، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، 2004، ص16.




عرّف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها "الجهود المخططة والمستمرة لإقامة وإدامة فهم متبادل بين منظمة أعمال وجماهيرها"، ويشير هذا التعريف إلى العناصر الآتية[1]:-

1- إن العلاقات العامة هي جهود مخططة ومستمرة.
2- هذه الجهود المخططة والمستمرة تهدف إلى تحقيق وإدامة فهم متبادل بين الجماهير ومنظمة الأعمال- أي أن المنظمة يجب أن تتفهم الجماهير ومطالبها كما أن على الجماهير أن تتفهم المنظمة وحاجاتها.

ويُلاحظ عمومية هذا التعريف، فهو لا يتطرق إلى طبيعة تلك الجهود وعلى أية جهة في منظمة الأعمال تقع مسئوليتها، كما أنه لا يوضح المقصود بجماهير المنظمة. وعرّفت الجمعية الدولية العلاقات العامة بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة، التي تسعى بها المنظمات العامة والأهلية لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس الرأي لضمان توافقه قدر الامكان مع سياساتها أو أنشطتها، ولتحقيق المزيد من التعاون الخلاّق والأداء الفعّال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط". ويتضمن هذا التعريف العناصر الآتية[2]:-

1- إن العلاقات العامة وظيفة إدارية.
2- إن العلاقات العامة وظيفة مستمرة.
3- إن العلاقات العامة وظيفة مخططة.
4- إن العلاقات العامة تسعى إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير.
5- الجماهير المقصودة في التعريف هي الجماهير التي تهم المنظمة، بمعنى أنها جماهير محددة.

---

1 - المرجع نفسه، ص17.

2 - على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص23.

6- العلاقات العامة تقوم بقياس الرأي العام لضمان توافقه مع سياسة منظمة الأعمال وأنشطتها - أي تعدل سياستها بُغية ضمان توافق الجماهير معها.

7- استخدام الإعلام الشامل المخطط لتحقيق التعاون الخلّاق بين المنظمة وجماهيرها.

وعرّفتها جمعية العلاقات العامة الفرنسية بأنها: "طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال، يهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير داخل المنظمة وخارجها التي تتأثر بنشاط تلك المنظمة".

وفي كتابهم "العلاقات العامة الفعّالة" يُعرِّف كل من كتلب وسنتر وبروم العلاقات العامة بأنها: "وظيفة الإدارة التي تُحدد وتُؤسس وتُديم علاقات متبادلة مفيدة بين منظمةٍ ما وجماهيرها المختلفة التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها. ويصنف هذا التعريف العلاقات العامة بأنها نشاطاً إدارياً بدرجة اساسياً، حيث اشتمل التعريف على العناصر الآتية[1]:-

1- العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة.

2- وظيفة العلاقات العامة هي إقامة علاقات متبادلة بين المنظمة وجماهيرها.

3- إن نجاح المنظمة يعتمد على العلاقات بينها وجماهيرها.

وعرَّف"ديون" العلاقات العامة بأنها: "وظيفة الإدارة التي تستخدم الاتصال الثنائي لدمج حاجات واهتمامات ومصالح منظمة أو فرد مع حاجات واهتمامات مصالح جماهير مختلفة يجب أن تتصل بهم أو ترتبط بهم تلك المنظمة أو الفرد". ووفقاً للتعريف يمكن الإشارة إلى العناصر الآتية:-

أ. وظيفة الإدارة.

ب. تستخدم الاتصال الثنائي.

1 - محمود محمد الجوهري، **العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام**، القاهرة: مكتب الإنجلو المصرية، 1967، ص19.



ت. تربط ما بين مصالح وحاجات المنظمة أو الأفراد والجماهير ذات العلاقة بهم.

ويشرح "ديون" فهمه للعلاقات العامة بأنها الوظيفة الادارية المخططة، وهي نوع من عملية تبادل بين منظمة أو فرد وبين الجمهور، حيث يتتبع الاتصال ويكتشف حاجات الجمهور للمعرفة ثم يوفر له المعلومات المطلوبة، وحيث يحاول المهنيون دمج حاجات منظمة الأعمال مع حاجات الجماهير المستهدفة. وللقيام بذلك يتم استخدام الاتصال الشخصي والوسائل الجماهيرية، فالعلاقات العامة هي شكل اقناعي في أشكال الاتصال الموجّه لجماهير مختارة. ويُلاحَظ هنا توسُّع "ديون" في طرحه لمفهوم العلاقات العامة فإضافته للعناصر الآتية[1]:-

1) إن العلاقات العامة هي عملية تبادل.
2) يقوم الاتصال باستكشاف حاجة الجمهور للمعرفة عن المنظمة أو الفرد.
3) يوفر الاتصال المعلومات المطلوبة.
4) يقوم الاتصال بدمج حاجات المنظمة مع حاجات الجماهير المستهدفة.
5) يستخدم الاتصال الشخصي.
6) يستخدم وسائل الاتصال الجماهيرية.
7) يستخدم الاتصال الاقناعي.

ويرى Rex Harlow "ركس هارلو" – وهو أحد رواد تدريس العلاقات العامة- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق – والحفاظ على- خطوط اتصال تبادلية، وكذاك الفهم والقبول والتعاون، بين المنظمة وجماهيرها، كما أنها تساعد الإدارة على معرفة وإدراك اتجاهات الرأي العام والاستجابة له. وهي ترشد الإدارة إلى مسؤوليتها عن خدمة مصالح الجماهير، فضلاً عن ذلك تساعد العلاقات العامة الإدارة على تطبيق واستخدام التغيير بفاعلية، كما أنها بمثابة إنذار مبكّر يُساعد في توقع الاتجاهات. وتستخدم العلاقات العامة

1 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص20.

الجيدة البحث وأساليب وفنون الاتصال الجيدة والأخلاقية[1]. ويمكن تلخيص عناصر هذا التعريف في أن العلاقات العامة هي إدارة الاتصال بين المنظمة وجماهيرها ويشمل هذا ما يأتي[2]:-

أ- تأكيد مسؤولية الإدارة في خدمة جماهيرها.

ب- التعرّف على مواقف واتجاهات الرأي العام من منظمة الأعمال وإبلاغها به.

ت- العمل كجهاز إنذار مُبَكِّر لصالح الإدارة.

ث- استخدام البحث العلمي للتعرُّف على التحديات والقضايا التي تواجه الجمهور في تعامله مع الإدارة.

ج- استخدام أساليب الاتصال وأدواته وفنونه.

ح- التأكيد على المجالات الأخلاقية في ممارسة العلاقات العامة.

ولعل من أبرز محاولات التقنين العلمي للعلاقات العامة محاولة "إدوارد روبينسون" الذي قام بدراسة تحليلية لبعض الحالات العملية التي صادفت رجال العلاقات العامة في العديد من منظمات الأعمال ذات الأنشطة المختلفة. وتوصل تلك الدراسة إلى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة الآتية[3]:-

1- فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فالاتصال هو الوظيفة الأولى للعاملين في العلاقات العامة بمختلف منظمات الأعمال، والمقصود بالاتصال هنا الإعلام الصاعد من الجماهير إلى الإدارة من خلال البحوث، والرسائل الموجهة من المنظمة إلى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم.

2- معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يتطلب فهم السلوك البشري الذي يعّد الموضوع الرئيس للدراسات الاجتماعية والنفسية.

---

1 - زكي محمود هاشم، **العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية**، الطبعة الثالثة، الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1996، ص16.

2 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص21.

3 - على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص24- 25.




3- القـدرة علـى التخطـيط والتـدريب علـى المهـارات الإداريـة، والتنـسيق مـع الآخـرين، وهـذا يتطلـب تـوافر خلفيـة علميـة في إدارة الأعمـال لـدى مـوظفي العلاقات العامة.

4- ضـرورة رفـع العلاقـات العامـة إلى مـستوى الإدارة العليـا، فـبرامج العلاقـات العامة لابد أن تكون متسقة مع سياسـة المنظمـة، كمـا أن سياسـات المنظمـة يجب أن تلتقي مع مصالح مختلف الجماهير والـتي يجب أن تُحـدد مـن خـلال بحوث العلاقات العامة.

5- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وهـذا يتضمن الفلـسفة العامـة للمنظمـات وإحـساسها بمـسئوليتها الاجتماعيـة، والتزامهـا الصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

6- ضـرورة التعـرف علـى رجـع الـصدى لأنـشطة العلاقـات العامـة لتقيـيم مـدى فاعليتها في تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.

واسـتخلص "روبينـسون" مـن دراسـته تعريفـاً مفـاده أن العلاقـات العامـة كعلـم اجتماعي وسلوكي تطبيقي هي تلك الوظيفية التي تتضمن:-

1- قياس وتقويم اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.

2- مـساعدة الإدارة في تحديـد الأهـداف الراميـة إلى زيـادة التفـاهم والوفـاق بـين المنظمـة وجماهيرهـا، وقبـول الجمـاهير لمنتجـات المنظمـة وخططهـا وسياسـتها والأفراد العاملين بها.

3- تحقيـق التـوازن بـين أهـداف المنظمـة وأهـداف ومـصالح واحتياجـات مختلـف الجماهير التي لها صلة بها.

4- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها.

ويركـز الـدكتور إبـراهيم إمـام في "كتابـه العلاقـات العامـة والمجتمـع"، علـى المجالات الإنسانية في تعريفه للعلاقات العامة بأنها: العلم الذي يـدرس سـلوك الأفـراد والجماعات دراسـة علميـة موضـوعية بغيـة تنظـيم العلاقـات الإنـسانية علـى أسـس مـن



التعاون والمحبة والوعي. ويُعرّف الدكتور محمد منير حجاب في كتابه "الإعلام السياحي" العلاقات العامة بأنها: "الجهود الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التعامل والإقناع والاتصال والتبادل بين منظمةٍ ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما من خلال النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك من خلال أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة".

والعلاقات العامة جهد تخطيطي منظم ومتواصل بُغية إنشاء والمحافظة على السمعة الطيبة والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها[1]. وبصورةٍ عامة تقوم العلاقات العامة على الفعل ورد الفعل، أي تلقي استجابات الجمهور لما تقدمه المنظمة من معلومات وما تُقدمه من منتجات أو خدمات لجمهورها، وقد يكون لهذه الاستجابات آثار قوية في تعديل سياسات أو خطط أو برامج المنظمة أو أساليب عملها، ومن ثم تكون العلاقات العامة بمثابة قناة تمر من خلالها آراء الجماهير لكي تساعد في ترشيد القرار الإداري. وبمعنى آخر تكون العلاقات العامة بمثابة ضمير المنظمة كما أنها بمثابة ممارسة وتطبيق عملي للمسؤولية الاجتماعية، إذ لا بد من وجود فهم متبادل بين المنظمة وجمهورها، وهو أساس جوهري تقوم عليه العلاقات العامة، ووسيلتها في ذلك أداء دورين متميزين، فهي من ناحية تخدم كأداة ربط حيث تتفاعل مباشرةً مع مصادر داخلية وخارجية للمعلومات تشمل الجمهور ووسائل الإعلام والحكومة وغيرها. وتقوم بنقل هذه المدخلات إلى الإدارة مشفوعة بتوصياتها ومقترحاتها، ومن ناحية أخرى تكون العلاقات أداة نقل حيث من خلالها تصل

1- أليسون فيكر، **دليل العلاقات العامة "مرجع عملي شامل"**، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص10.

قرارات وتصرفات وإنجازات الإدارة إلى الجمهور من خلال وسائل اتصال أو إعلام متعددة، تقليدية وحديثة.

التعريف الاجتماعي الشامل:

هناك من المفكرين من يُعرِّف العلاقات العامة تعريفاً شاملاً وواسعاً بحيث يشمل كل النشاط الانساني داخل المنظمة، وهذا الاتجاه هو ما يُسمى بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة. وفي هذا السياق يُورد الدكتور محمد البادي في كتابه "البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة": "يُقصد بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامةكمهنة ذات طابع خاص كل ما يصدر عن المنظمة من أعمال وتصرفات وقرارات، وكل ما يتصل بها من مظاهر واستعدادات وتكوينات مادية، ذلك أن كل ما يصدر عن المنظمة أو يتصل بها له تأثيراته المعنوية على الجماهير التي ترتبط مصالحها بها. وهذه التأثيرات هي التي تُعطي لهذه العناصر طبيعتها كأنشطة للعلاقات العامة، وهي التي تعطي لاتجاه العلاقات العامة هنا صفتها الاجتماعية"[1].

وهذا الاتجاه الشمولي في تعريف العلاقات العامة يهدف إلى توسيع نشاطاتها، فبدلاً من أن تكون وظيفة مهنية تضطلع بها إحدى الإدارات التنفيذية لمنظمةٍ ما، وبدلاً من أن تهدف إلى الترويج للسلعة أو الخدمة أو الفكرة أو منتجات منظمة الأعمال بصورةٍ عامة للجماهير المستهدفة فحسب، فإن المفهوم الحديث للعلاقات العامة يضعها كمهنة ذات طابع خاص، وكنشاط يقوم بتنفيذه كافة أعضاء المنظمة، وكسلوك يُميِّز تصرفات كأفراد من أفراد منظمة الأعمال. وهو بالتالي نشاط لا يُترك لقسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وإنما نشاط تشترك فيه الادارة العليا للمنظمة ويشترك فيه كل إداري متخصص، بل كل فرد من أفراد المنظمة ينبغي أن يكون علاقات عامة متحركة في سلوكه واتصالاته ومعاملاته مع الجماهير داخل المنظمة وخارجها.

1- محمد البادي، **البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1978)، ص39.




ولعل هذا المفهوم ينسجم مع تعريف "كانفيلد" للعلاقات العامة والذي يشير إلى أنها: "الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تُعبِّر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه". وهو تعريف يرتكز على النظرة الادارية للعلاقات العامة لا الاتصالية التي يأخذ بها مؤلِّف الكتاب. ويقدم "سيول" مفهوم للعلاقات العامة بتعريفه بأن: " العلاقات العامة عملية مستمرة تقوم بها إدارة المنظمة لتفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها وجماهيرها بوجه عام، سعياً للتفاهم معهم جميعاً، وتتم هذه العملية من خلال مجالين هما[1]:-

الأول: وهو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي.

الثاني: هو النشاط الخارجي الذي يستغل وسائل التعبير والنشر الممكنة، وبذلك يركز مفهوم العلاقات العامة بتتبع أعمال القائمين بأمور المنظمة والمسئولين عنها، ويستعرض نقاط القوة فيها ويلقي عليها الضوء، ويمس نقاط الضعف لتستطيع المنظمة أن تقول فيها حكمها، ويمكن القول بأن العلاقات العامة من حيث المفهوم هي صمام الأمان يضمن تلاقي مصالح المنظمة ومصالح الجماهير على أسس أخلاقية عالية.

ونجد أن الحاجة للعلاقات العامة كقوة حضارية كبرى أكبر من الحاجة إليها في الدول المتقدمة. حيث أصبح لها رسالة إنسانية هامة في كل مجتمع ديمقراطي يؤمن بضرورة الإعلام الصادق، وبدور المواطن في الاسهام في إحداث التغيير، وفي توعيته بالمسئولية الاجتماعية، وبضرورة تجاوبه مع اتجاهات الدولة في كافة المجالات وفي توجهه وإعداده لخلق دولة حديثة وقوية. ولضمان سير عملية التوجيه والتوعية والتثقيف المستمر لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كان لابد من الاهتمام بالعلاقات العامة لتحقيق نتائج إيجابية في أقصر وقت ممكن من تعبئة الرأي العام وإستقطاب الدعم من خلال حملات للتوعية ومحاربة الأمية وحملات الإرشاد الزراعي وصحة البيئة والتنمية الريفية وغيرها[2]، فتحليل الاتجاهات الايدلوجية المحددة لشخصية المنظمة بكل ما يتصل بها وما يصدر عنها، فضلاً عن تحليل صورة المنظمة وأهميتها، كأساسين للاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة

كمهنة متخصصة ذات طابع خاص، يمكن أن يؤدي إلى عدد من الاستنتاجات التي تحدد المواصفات المميزة لهذا الاتجاه الاجتماعي، والتي يمكن إجمالها في الصفات الآتية[1]:-

1- صفة الشمول.
2- صفة التكامل.
3- صفة الإنسانية.
4- صفة القصور الذاتي.
5- صفة الضرورة القصوى.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لمصطلح العلاقات العامة يُلاحظ أنها تشترك في العديد من العناصر الأساسية، وتتلخص في الآتي[2]:-

أ. فلسفة الإدارة تجاه المجتمع.
ب. سياسات وأعمال "وظيفة إدارية"، ثم اتصال وإعلام.
ت. نشاط يهدف إلى خدمة المصلحة العامة للجمهور أولاً ثم مصلحة المنظمة.
ث. اتصال ذو اتجاهين من المنظمة للجمهور في شكل نشاطات إعلامية، ومن الجمهور إلى المنظمة في شكل قياس وتقييم اتجاهات جماهير المنظمة.
ج. نشاط مستمر لا يتوقف عند إقامة علاقات طيبة بل يسعى إلى المحافظة عليها.

وأيّاً كان تعريف العلاقات العامة - سواء من منطلق اتصالي إعلامي أو إداري – والاختلافات التي تتصل بعنصر كل تعريف، فإن هناك ثلاثة مجالات أساسية تستحق الاهتمام، وهي:-

- منظمة موجودة تحتاج إلى الدعم والمساندة لكي تستمر في حياتها وأداء رسالتها.

---

1 - محمد البادي، مرجع سابق، ص62.

2- بسام عبد الرحمن الجرايدة، **إدارة العلاقات العامة**، ط1، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013)، ص36.

- عدد من الجماهير لها علاقات محددة مع المنظمة، وتسعى المنظمة إلى كسب تأييدها ومساندتها.
- جهود واعية ضرورية لربط المنظمة بجماهيرها.

ويكون الربط الفعّال بين هذه المجالات الثلاثة هو الأساس الحاسم في إقامة برنامج فعّال للعلاقات العامة بمنظمة الأعمال بغض النظر عن نوع ومجال ومستوى نشاطها.

ووصفت مختلف التعريفات العلاقات العامة بأنها الوظيفة المُحققة للتفاعل الإيجابي بين منظمةٍ ما وجماهيرها، حيث تضمنت تلك التعريفات إشارات واضحة إلى مسألة التواصل والثقة والفهم والمؤازرة والمسايرة والصدق وكسب الآخرين وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بتحسين العلاقات عموماً وزيادة التوجهات والاتجاهات الايجابية وتقليل التعارض والتباين في المصالح والمواقف ما أمكن ذلك، ولا شك في أن مثل هذه المساعي تتطلب فهماً وتفهماً دقيقين لمواقف الجمهور بكل فئاته المتنوعة ومواقفه المتباينة والمتعارضة، مما يعني الحاجة الماسة إلى مهارات علمية متخصصة في فهم السلوك البشري، ومهارات فنية متخصصة في استخدام تقنيات التأثير في الرأي العاملا سيما في ظل التنوع الكبير في وسائل الاتصال جراء ثورة الاتصال والمعلومات، وتأسيساً على ما تقدم تصبح العلاقات العامة علماً وفناً.

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا أن العلاقات العامة هي فن الاتصال بجماهيرها، ونقل الحقائق والمعلومات الدقيقة إليها وتفسيرها والعمل على إقناعها بما يكفل كسب ثقة هذه الجماهير في المنظمة وغرس المشاعر الطيبة والودية بين منظمة الأعمال وقطاعات عديدة من الجماهير.

التسمية الوظيفية للعلاقات العامة:

مثلما اختلف الخبراء والمهنيين في تعريف مفهوم العلاقات العامة فقد برز الإختلاف في الحياة العملية بدءاً بالتسمية الوظيفية، فوظيفة أو مهنة العلاقات العامة – سواء في المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع الخاص- تُمارس تحت



مسميات متعددة منها، "المعلومات العامة" و"الشئون العامة" و"الإعلام" و"الاستعلامات" و"ركن الاتصال"، وغير ذلك من المفاهيم، وهذا ليس غريباً أو دليلاً ضد أهمية العلاقات العامة، بل هو نتيجة طبيعية لكون العلاقات العامة ظاهرة حديثة نسبياً لم تبدأ في التبلور إلاّ في مطلع القرن العشرين. ولكونها فرعاً من العلوم الإجتماعية التطبيقية التي يصعب وضع تعريف لها يصلح لكل زمان ومكان نظراً لتعلق تطبيقها بالفرد والمجتمع وما يسود فيه من أوضاع.

طبيعة العلاقات العامة:

في المجتمعات التي حظيت بمواكبة التطور نجد أن الفرد محاطاً بمنظمات الأعمال تقوم بتوفير السلع والخدمات له، وتعمل على سد حاجاته البيولوجية والإجتماعية والنفسية والفكرية، فهو يحتاج إلى أنواع متعددة من المنظمات في حياته اليومية: في الحصول على طعامه ولباسه وسكنه، في تنقلاته وعمله في لهوِه والترفيه عن نفسه، في تنمية مداركه وتوسيع إطلاعه، وهو لا يتمكن من الإستفادة من تلك المنظمات بسهولة وبصورة مرضية من دون أن تتوفر له المعلومات عنها وعن أعمالها. ولقد أدى التطور التقني إلى تعقيد أعمال المنظمات وزيادة تخصصها، بحيث يعجز الفرد خارجها وحتى الفرد داخلها عن الإلمام بطبيعة عملها من دون وجود نظام لسريان المعلومات وبلغة يفهمها جميع الناس بسهولة، أي من دون وجود نشاط للعلاقات العامة، ومن ذلك يتضح أن عمل العلاقات العامة يقوم أساساً على الاتصال بين المنظمات والجماهير وتفسير كل منهما للآخر بأساليب تتسم بالصدق والتفاهم من أجل الصالح العام.

ويمكن القول إن العلاقات العامة أصبحت عنواناً عريضاً لمجال يتضمن إعلام الجماهير، والتوعية، والبحث، والإعلان، وتحليل الرأي العام، وإدارة صورة المنظمة، فإذا صح هذا القول جاز لنا أن نتساءل عن الفرق بين العلاقات العامة وغيرها من المصطلحات التي تتصل بالاتصال والتي منها وسائل الاتصال الجماهيري. وفي هذا السياق فرّق "بيرنيز"Bernays بين العلاقات العامة وبين الإعلام، فهو يرى:

"إن العلاقات العامة يمكن أن تستخدم الإعلام أحياناً، وأن العلاقات العامة تعّد طريقاً ذا إتجاهين، وأن الإعلام وسيلة ذو إتجاهٍ واحد"، مع أن تطور الاتصال والمعلومات أحدثت انقلاباً في هذا المجال، ويرى "روبين"Rubin أن الإعلام ليس إلاّ وجهاً من وجوه العلاقات العامة، ولا يشترط أن يكون مجالاً من مجالات برامج العلاقات العامة، ثم يضيف: "إن بعض الباحثين الجادين للإعلام يشيرون إلى بعض أخطار الخلط بين العلاقات العامة وأحد مقومات الإعلام وهو الدعاية، وعلى ذلك فالعلاقات العامة تشكل عملية تامة تتمثل في تزويد الجمهور بالحقائق المتصلة بموضوعٍ ما، وتمكنه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المختلف عليها، فأكثر الناس معرفةً هم أقدر الناس على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي. والواقع أنه من خلال التعليم الرسمي واتساع نشر المعرفة بوسائل الاتصال الحديثة أصبح لدى الناس كم هائل من البيانات حول المسائل المختلف عليها[1].

مبادئ العلاقات العامة:

بالنظر إلى مفهوم العلاقات العامة والتعريفات المتعددة حوله يُمكن القول إن العلاقات العامة تستند على المبادئ الآتية[2]:-

1- العلاقات العامة هي علم وفن ووظيفة مستمرة ومخططة، تحتاج إلى ممارسة الاتصال والعملية الادارية والتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم، شأنها شأن الوظائف الأخرى بمنظمات الأعمال، وفي هذا السياق فإنها نشاط اتصالي وإداري في آنٍ واحد.

---

1 - على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الخامسة، (القاهرة: عالم الكتب، 2008)، ص23.

2- وليد خلف الله، **أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة**، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014)، ص44- 47.



2- تقوم العلاقات العامة من خلال أنشطتها وبرامجها بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية. فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والايجابية من جهة أيطرفين وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام، فهي تعكس وجهة نظر الجماهير للمنظمة، وتعكس وجهة نظر المنظمة للجماهير، فهي بذلك تقوم باتصال ذي اتجاهين، ذلك أن أي منظمة من منظمات الأعمال لا يمكن أن تنجح إلاّ إذا كانت اتجاهات الجماهير المتعاملة معها إيجابية ومواتية[1].

3- لا تقتصر العلاقات العامة من حيث وجودها أو أهميتها على منظمات بعينها، بل إنها تشمل جميع منظمات الأعمال ومختلف المنظمات الحكومية منها والأهلية والمشتركة، التجارية منها والصناعية والخدمية، والسياسية.

4- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة واحساسها بمسؤوليتها الاجتماعية والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفين "منظمة وجمهورها[2].

5- إتباع الأسلوب العلمي إذ لابد للمشتغلين بالعلاقات العامة من إتباع الأساليب العلمية في دراسة الجمهور ودراسة وتحليل المشكلات اعتماداً على مرتكزات البحث العلمي،بُغية توفير المعطيات الموضوعية التي تعين في اتخاذ القرارات السليمة في ضوء الواقع ومتغيراته.

6- ضرورة تطابق برامج العلاقات العامة مع سياسة المنظمة التي يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة بشكلٍ عام وجمهور المنظمة على وجه الخصوص.

1- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، ط1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

2- المرجع نفسه، ص48.



7- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكلٍ رئيس بالرأي العام، حيث من دون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تسعى دوماً في سبيل بناء التفاهم مع الرأي العام واستمراره على أساس من الحقيقة والصدق بُغية كسب تعاطفه وثقته، فعندما يكون للرأي العام قيمته وأهميته بالنسبة لإدارة المنظمة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكلٍ فعّال وناجح.

8- المسؤولية الاجتماعية: تؤمن العلاقات العامة بأن منظمات الأعمال تستمد أسباب وجودها ونجاحها من المجتمع، لذلك تقع عليها مسؤولية الإسهام في رفاهية ذلك المجتمع(1).

9- إتباع سياسة عدم الإخفاء: إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم الجماهير، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تُولِّد عدم الثقة، وتبني جسراً من التفاهم والتعاون المشترك، وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل، والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين(2).

النشأة والتطور:

مارس الانسان في إطار حياته الاجتماعية منذ أقدم العصور العلاقات الاجتماعية، إذ لا وجود للجماعة البشرية دون علاقات اجتماعية، ولذلك يُعد الاجتماع الانساني بدايةً لنشأة العلاقات العامة بوصفها نشاطاً ملازماً لحياة الجماعة البشرية مهما كان عدد أفرادها، ووسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، حيث لا تتحقق الجماعة إلاّ بتفاعل مباشر أو غير مباشر

1- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، ط4، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002)، ص26.

2- حمدي عبد الحارث، **العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001)، ص51.



بين فردين أو أكثر، وحيث أن هذا التفاعل يستهدف بدرجةٍ أساسية تحقيق مصلحة أو هدف مشترك بين الافراد المتفاعلين، فهو بذلك يبغي الوصول غلى رضا الآخرين وتحفيزهم للتعاون معه بُغية تحقيق غاياته، وكذلك الجماعة في تفاعلها مع الآخرين تبحث عن مصالحها بتقديم ما يشبع حاجاتهم لتحفيزهم على تقديم ما تحتاجه منهم لإشباع حاجاتها، وبذا يمكن القول بأن الانسان والجماعات البشرية مارست العلاقات العامة بمفهومها البسيط مع أول تفاعل اجتماعي وظهور جماعة بشرية على الوجود، غير أن هذه الممارسة البسيطة اتسعت وتشعّبت بتزايد حجم الجماعات البشرية وتزايد أعدادها وتنوّع حاجاتها وأهدافها وما أدى إليه ذلك من تنوّع وتعقُّد في أنشطتها وفعالياتها وتبلورها في إطار منظمات متخصصة لممارسة تلك الأنشطة والفعاليات في مختلف الكيانات بدءً بالأسرة باعتباره نواة المجتمع وانتهاءً بالدولة التي تُمثل الإطار السياسي للمجتمع وما يقع بين هذين الكيانين من كيانات أخرى ومنظمات أعمال[1].

وعلى مر التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدى أهمية التأثير على الرأي العام للجمهور من خلال إقناعهم بأفكارهم وآرائهم. فقد كان أهل العراق قبل حوالي 1800 عاماً قبل الميلاد ينقشون نشراتهم على الحجارة، حتى يتمكن المزارعون من الإطلاع عليها ويتعلمون آخر وسائل البذر والحصاد والري. وهذا العمل يشبه إلى حد كبير ما تقوم به الدوائر الحكومية في هذا العصر عند إصدار النشرات الإرشادية الزراعية التي تستهدف المزارعين بوسائل تقليدية وحديثة.أما لدى اليونان فكان لزعمائهم وقياداتهم القدرة الجيدة على الخطابة وإقناع الجمهور بآرائهم وأفكارهم من خلال الخطابة والنقاشات الحرة التي كان يسهم فيها جميع المواطنين. واستمر الرومان بنفس الأسلوب حيث كان القياديون يتولون إقناع الجمهور من خلال الخطابة وغيرها بهدف إختيارهم

1- محمد حربي، وآخرون، **العلاقات العامة: المفاهيم والممارسات**، (الموصل: دار الحكمة للطباعة والنشر، 1991)، ص25.



كممثلين للشعب في البرلمان آنذاك. وقد ظهر في تلك المدة خطباء معروفين في التاريخ أمثال "سيسرو" و"مارك أنطونيو"[1].

أما قدماء المصريون فقد كانت النقوش في المعابد تذخر بالإنتصارات الحربية للحكام، وفي أوقات السلم كان الإعلام يوجه للأغراض الدينية والإجتماعية كما كشفت الإثار أن الآشوريين هم أول من ابتكر النشرات المصورة فكانوا يرقمون إنتصاراتهم مصحوبةبرقم يصورون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأمراء ويعرضونها في قصورهم وساحاتهم العامة وشوارعهم الكبرى، فكانت تعمل عمل الملصقات واللافتات والتماثيل في عصرنا الحالي. وأثبت العلم الحديث أن الصور كثيراً ما تكون أشد تعبيراً وتأثيراً من الكلمة المطبوعة حتى ساد مبدأ "رُبَّ صورةٍ خير من ألف كلمة" وذلك لما للصورة من دلالات وإيحاءات، فقد استخدم الاشوريون هذا المبدأ منذ آلاف السنين.

وشهدت العلاقات العامة في العصر الحديث خلال العقود الأخيرة من القرن التاسع عشروبداية القرن العشرين بدايات ممارستها في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها "إيفلي"Ivy Lee، الذي بدأ حياته كمراسل صحفي عام 1903، ثم تحوَّل إلى عمل مستشار للعلاقات العامة في إحدى منظمات صناعة الفحم "الإنتراسايت" عام 1906، وفي تلك الأثناء حدث أن قام عمال المناجم بإضراب عن العمل حتى تستجيب الإدارة لمطالبهم، فرفض مدير المصنع آنذاك الإدلاء للصحافيين بأي معلومات فيما يتصل بالإضراب. ونجح "إيفلي" في إقناع مدير المصنع بتغيير موقفه وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة. ووضع "إيفلي" آرائه وأفكاره في إعلان مبادئ وزّعه على الصحف وجاء في ذلك الإعلان. "ليس هذا مكتباً سرياً للصحافة، فكل أعمالنا نقوم بها في وَضَح النهار، إننا نزودكم بالأخبار، وهذه ليست وكالة إعلان، إن خطتنا واضحة، وهي تزويد الصحافة والجمهور بالمعلومات الصحيحة الشاملة عن المنظمات والمنظمات حول الموضوعات الهامة.

1 - محفوظ أحمد جودة، **إدارة العلاقات العامة** (القاهرة: مؤسسة زهران للنشر، 1997)، ص18.



أما "بيرنيز"Edward Berneys فهو يعد من أبرز الشخصيات التي كان لها دور كبير في بلورة أفكار العلاقات العامة بعد "إيفلي"، حيث قام بتأليف عدة كتب في العلاقات العامة، وكان أول من قام بتدريس العلاقات العامة كمادة تدرس في جامعة نيويورك، واهتم بيرنيز في مؤلفاته بمصالح الجماهير وضرورة تزويدها بالمعلومات الصادقة والصحيحة كما قام بالتركيز على المسئولية الإجتماعية في العلاقات العامة[1].

عوامل تطور مهنة العلاقات العامة:

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى تطور العلاقات العامة كمهنة ووظيفة وتخصص، يُمكن إيجازها فيما يأتي:-

1- **تطور تقنيات الاتصال ونُظم المعلومات:** ما كان لوظيفة العلاقات العامة أن تبلغ هذه المكانة المرموقة في حياة منظمات الأعمال والحكومات لولا توافر خدمات تقنيات الاتصال المتعددة، والمتسارعة في التطور، كمخرج من مخرجات ثورة الاتصال والمعلومات التي غيّرت وجه العالم إلى حدٍ كبير وفي مختلف الميادين والمستويات، مع تطور ملحوظ في نُظُم المعلومات القادرة على تقديم المؤشرات والبيانات عن مواقف واتجاهات الأفراد والجماعات والرأي العام تجاه بعضها البعض، والأحداث والقضايا والموضوعات والمنظمات والمنتجات. لقد أسهمت وسائل الاتصال التقليدية منها والحديثة في تقريب المسافات بين بني البشر ضمن المجتمع الواحد، وفي تشكيل اتجاهات الرأي العام تجاه مختلف القضايا، واستفادت العلاقات العامة ولا تزال أيما استفادة من التقنيات الحديثة[2].

---

1 - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص20.

2- جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1998)، ص84- 85.



2- **زيادة قوة الرأي العام ونفوذه وظهور الأنظمة الديموقراطية:** مع تنامي حركة الاكتشافات الجغرافية التي أتاحت تطوراً اقتصادياً سريعاً للدول الأوروبية، ومع اكتشاف القارة الأمريكية، وظهور الدول النامية وزيادة الاهتمام بالرأي العام وظهرت طبقات اجتماعية قوية فرضت آرائها ومواقفها على السلطة أو حلّت محل الطبقات الاجتماعية التي كانت قائمة واستلمت منها السلطة، مما خلق حالة فكرية جديدة تستند إلى مبادئ تؤكد على ضرورة احترام آراء الناس وتوجهاتهم. كذلك ظهرت تنظيمات مصلحية تدافع عن مصالح الجماعات المختلفة، الأمر الذي قاد إلى تنامي ظهور حركات ديموقراطية تعمل على زيادة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالجماهير، وهو ما انعكس بشكلٍ واضح على فلسفة إدارة منظمات الأعمال القائمة في المجتمعات وأجبرها على الاعتراف بأهمية الاتصال بالجماهير ذات العلاقة مستخدمةً في ذلك إدارات وأشخاص ووكالات تدير هذا الاتصال وتنفذه[1].

3- **اتساع المعرفة في مجال العلوم السلوكية وتعدد مصادرها:** لا جدال في انتماء العلاقات العامة في أصولها ومرجعيتها إلى العلوم الاجتماعية بوصفها العلوم المتخصصة في دراسة الظواهر الاجتماعية بدءاً بظواهر علم الاجتماع مروراً بالعلوم السلوكية الأخرى المتمثلة في علم النفس وعلم الأنسان وعلم التربية وعلم الاقتصاد وغيرها، حيث تعنى هذه العلوم بالمحور الأساسية للعلاقات الاجتماعية، ومتغيرات السلوك داخل الجماعات والمجتمع، لذلك فإن المعرفة المتخصصة للعلوم السلوكية المتصلة بتلك الظواهر لابد أن تُعنى بالعلاقات العامة ودورها في رفع كفاءة السلوك وتحسين فاعليته ضماناً لإدامة التواصل بين المنظمة وبيئتها وجمهورها الداخلي والخارجي.

1- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص 119




4- **نمو مهارات وظيفة العلاقات العامة**:بسبب التطور الذي حدث في تقنيات العلاقات العامة أصبحت هذه الوظيفة أو المهنة واحدة من أدوات الأمن القومي سواء كان ذلك بدعم الموقف الدولي أم بشد الموقف الوطني. أما على مستوى المنظمات فإن اتساع مهام وظيفة العلاقات العامة وتطور استخداماتها لتقنيات الاتصال فرضت تأهيلاً تخصصياً للعاملين فيها، وتدريباً مهنياً لهم باستمرار. لقد حفّزت الحاجة المتنامية لهذه الوظيفة الجامعات إلى عناية أوسع بالتخصصات العلمية المعنية بهذه الوظيفة، حيث ظهرت أقسام علمية متخصصة بكليات الإعلام وكليات الإدارة فضلاً عن انتشار تدريس مادة العلاقات العامة في أغلب الأقسام العلمية المعنية بالعلوم السلوكية.

5- **تطور الإدارات المعنية بالعلاقات العامة**:إن تزايد الحاجة إلى وظيفة العلاقات العامة يُعد أمراً طبيعياً في ظروف يتسارع فيها نمو العلاقات وتشتد فيها حالات الصراع بين منظمات الأعمال المتنافسة في الأسواق، ويحتدم التعارض والتناقض بين الدول، وكانت النتيجة ظهور إدارات مستقلة لوظيفة العلاقات العامة تقع في مستوى وزارة ضمن علاقات الدولة مع بيئتها "وزارة الخارجية" للعلاقات الخارجية "وزارة الثقافة والإعلام" للعلاقات الداخلية في حين تبلورت هيكلية وظيفة العلاقات العامة على مستوى "إدارة عامة"، ضمن علاقات منظمات الأعمال الكبيرة وإدارات أو أقسام في المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم.

6- **انتشار وتطور التنظيمات المهنية للعلاقات العامة**:أسهمت التنظيمات المهنية للعلاقات العامة بمختلف مسمياتها "اتحاد، جمعية، رابطة" سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي إسهاماً كبيراً في تطور وظيفة ومهنة العلاقات العامة، وذلك من خلال تدريب أعضائها وإقامة المؤتمرات المحلية والاقليمية والعالمية والتي تُعنى بالممارسة المهنية للعاملين في مجال العلاقات العامة بُغية رفع قدراتهم. مثال لذلك اتحاد العلاقات العامة العربي، والاتحاد الدولي للعلاقات العامة، وغير ذلك من المنظمات. وقد صاغت هذه التنظيمات

المهنية مواثيق مهنية تتصل بالممارسة المهنية للعلاقات العامة متعارف عليها ويلتزم بها كل أعضاء تلك التنظيمات.

7- **تزايد تداخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية:** مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها، ولذلك فإن نجاح تلك الخطط يتوقف على مدى تأييدها من جهة مواطنيها حتى يسهموا في انجازها.

8- **إتساع السوق وزيادة حجم الانتاج وتعاظم النفقات الخاصة مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين:** مما أدى بمنظمات الأعمال إلى استخدام كافة الأساليب المتاحة من ترويج وإعلان وإعلام ودعاية وغير سواء من خلال الوسائل التقليدية أو الحديثة، وكلفت العلاقات العامة – بمسمياتها الوظيفية المتعددة ومستوياتها الإدارية المختلفة – بشرح سلعها وخدماتها للجمهور المستهدف، ومعرفة رغباته وحاجاته بُغية أخذها في الاعتبار عن وضع السياسة التسويقية والانتاجية[1].

أهمية العلاقات العامة:

لقد أصبح للعلاقات العامة أهمية لا يمكن تجاهلها بل وفي ازدياد مستمر. فم زيادة التطور التقني الحاصل في مجالاالاتصال وأساليبها وإنتشار الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، والتي تزداد معها أهمية العلاقات العامة، كما أن تحول العقلية الإدارية القديمة "الكلاسيكية" إلى عقلية إدارية معاصرة والتحول عن تطبيق المركزية إلى اللامركزية، والديمقراطية في الإدارة عزز من الحاجة إلى وجود بنية إتصالية للعلاقات العامة متخصصة ومعدة إعداداً جيداً لإنجاح ومساعدة الإدارة في التعامل مع جمهورها الداخلي والخارجي، بصيغ علمية أكثر فعالية.

1- محمد سرور الحريري، **إدارة العلاقات العامة**، ط1، عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016، ص11.




وتتضح هذه الأهمية مع الجمهور في المنظمات المعاصرة من خلال ما تؤديه العلاقات العامة الناجحة من مهام. من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة ورسم الصورة الذهنية الممتازة عنها لدى المجتمع الذي تعمل فيه، ولدى مختلف فئات المتعاملين معها على أساس الحقائق والمعلومات الصحيحة.فالحقيقة بأن بقاء أي منظمة من المنظمات يعتمد بصورة أساسية على مدى قدرتها على الظهور بالمظهر الطيب، الذي يرضي طموح جماهيرها، وبعبارة أخرى فإن تكوين الصورة الذهنية المرضية، يعبّر عن أحد الأساليب الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في إستمرارها وبقائها، حيث تعكس هذه الصورة الذهنية العامة سلوك المنظمة بصفة عامة، وتساعد بصفة أساسية على تسهيل قيامها بعملها في المجتمع الذي تعيش فيه٠ وتكمن أهمية العلاقات العامة في الوقت الحاضر لدى المنظمات المعاصرة في تحقيق الكفاية في الوظائف المختلفة لدى المنشآت. وأن علاقة المنظمة بالفئات الجماهيرية المختلفة قد أصبح لها أهمية وتأثير لا يقلان عن أهمية وتأثير العمليات الداخلية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. معنى هذا أن الحصول على نجاح الإتصال الإداري في جميع أشكال المنظمات سواء كانت تعمل بدافع الربح أو تقديم خدمة عامة للجمهور.

وأصبحت العلاقات العامة ضرورة إجتماعية مصاحبة للتغيرات التي حدثت في المجتمعات المختلفة، تهدف إلى التكيف والتوافق في المصالح المشتركة بين هذه المنظمات وجماهيرها، من خلال وسائل وأساليب الإتصال المختلفة، بحيث يتحقق التوازن بين التغيرات المادية والمعنوية في هذه المجتمعات فيسود الاتجاه إلى تقدير أداء الآخرين وتفهم ظروفهم والقدرة على التكيف والتوافق معهم في سبيل المصلحة المشتركة.

وبما أن العلاقات العامة تقوم على كسب رضى الجمهور وتأييده لتحقيق مصالح مشتركة، فإن هذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات التجارية بل تتعداها إلى المنظمات العامة لأن الحكومات تقوم كذلك على رضى الشعب وتستمد قوتها وقدرتها على الاستمرار في ممارسة سلطاتها على تأييد الشعب. فإن القوى التي غيّرت وجه العالم في السابق أدت إلى رفع مكانة الفرد وأهميته وتقليص قوة القادة



وسيطرتهم. فالشعوب اليوم – ما عدا معظم دول العالم الثالث– تُحكم بموافقتها وإرادتها فقط وتهتدي بآرائها هي وليس بما يمليه عليها القادة والمدراء، لذلك كان من الضروري أي قائد أن يسعى باتجاه الحصول على قبول من يقودهم لقيادته وتأييدهم له[1]، ومن ثم فإن للعلاقات العامة في مجال الأجهزة الحكومية أهمية كبرى، لا سيما فيما يتصل بكسب ثقة الجمهور وتوطيد أسس التفاهم والتعاون بين أجهزة الحكومة من أجل الصالح العام، وترتبط بذلك أهمية توطيد الصلات بين الاجهزة الحكومية وبين أفراد الشعب من خلال التعرف على رغبات الأفراد وأمانيهم وشكواهم ومقترحاتهم وإبلاغ أجهزة الإدارة العامة حتى تراعي تلك الأمور في سياساتها وأنشطتها وكيفية تنفيذها، وهي من الأمور التي تهتم بها الشعوب والمجتمعات، لا سيما وأن تنفيذ المشروعات العامة لا يمكن أن يتحقق لها النجاح بالدرجة الكافية إلاّ بتأييد المجتمع وموافقته. ومن ناحية أخرى تظهر أهمية العلاقات العامة داخل كل جهاز حكومي حيث الاهتمام بولاء الموظف العام وإرتباطه بالمنظمة التي يعمل بها ورضائه عنها، حتى يستطيع أن يقوم بالخدمة العامة على أحسن صورة. **وتتضح أهمية العلاقات العامة من خلال العديد من الأمور أهمها**[2]:

1- تضخم حجم الجهاز الحكومي وتعدد إدارته وأقسامه وعدد العاملين به الأمر الذي يستدعي ربط الجهاز الحكومي بالمجتمع وإيصال رغبات الجماهير إليه، وتزداد أهمية العلاقات العامة في التغلب على الصورة الذهنية السيئة التي قد يكونها الكثيرين عن الإدارة الحكومية لما تتسم به من بطء وتعطيل بسبب العيوب التي تعاني منها.

1- جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص33.

2- السيد عبده ناجي، **الإدارة العامة (مدخل إداري)**، ط3، (القاهرة: دار النهضة، 1991)، ص447.

2- تعدد التشريعات وسرعة تنفيذها الأمر الذي يثير اللبس والشك أحياناً كثيرة بأجهزة الإدارة العامة بما قد يفقد الثقة فيها، وهنا تظهر أهمية العلاقات العامة في تعزيز هذه الثقة والمحافظة عليها.

3- تطبيق نظام اللامركزية الإدارية "الإدارة المحلية"، وتحقيق عنصر المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية، حيث تظهر أهمية العلاقات العامة في تأكيد أركان النظام وتدعيمه.

4- تظهر أهمية العلاقات العامة بين الموظفين في الاجهزة الحكومية، حتى يعملوا بتنسيق وتعاون كافٍ بما يحقق أفضل مستوى من الخدمة العامة.

أنواع العلاقات العامة:

هنالك العديد من المعايير العلمية لتقسيمات العلاقات العامة، من حيث[1]:-

1) طبيعة الاتصال.
2) طبيعة النشاط.
3) من حيث مجالات التطبيق.
4) من حيث نوعية الجمهور.

أولاً: فمن حيث طبيعة الاتصال فهي تنقسم إلى نوعين، بسيطة ومركبة: فالعلاقات العامة البسيطة هي التي يكون اتصال الطرفين فيها اتصالاً سهلاً ومباشراً من دون الحاجة إلى وسيط نظراً لأن الجماهير التي يتصل بها صغيرة ومحدودة، وفي هذه العلاقات البسيطة نجد أن تبادل المصالح بين الطرفين أمر سهل وميسور بسبب سهولة الاتصال الشخصي بين الأفراد وكذلك معرفة رد الفعل أو الاستجابة بصورةٍ فورية. **أما العلاقات العامة المركبة فهي** العلاقات التي يتعذر فيها اتصال الطرفين اتصالاً مباشراً، ويستلزم الأمروجود وسائل يتم بها هذا الاتصال، وهو ما نطلق عليه وسائل الاتصال العامة أو الجماهيري.

1- محمد منير حجاب وسحر محمد، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، (القاهرة: دار الفجر للنشر، 1992)، ص62.

ثانياً: من حيث طبيعة النشاط الممارس واختصاصاته: وتنقسم العلاقات داخل المجتمع الإنساني إلى:-

1- علاقات اجتماعية: وهي الروابط والآثار المتبادلة بين أفراد المجتمع، وهي تنقسم إلى فرعين هما:-

أ. العلاقات الإيجابية: وتؤدي إلى الملائمة والوفاق بين رغبات أفراد المجتمع الواحد، أو تلك التي تجمع بين مصالح المجتمع ككل والجماعات الأخرى الخارجة عن نطاقها.

ب. العلاقات السالبة: وتتخذ مظاهرها في عناصر التفرقة والخلاف والتقاعد عن الأداء، وتعمل على التباعد والإنعزال، بل والفتور والإشمئزاز والكراهية.

2- العلاقات الانسانية: وهي قد نشأت منذ خلق الإنسان على وجه الأرض، بعواطف إنسانية تربطه وبني جنسه، ويطلق عليها روح الجماعة التي تدعم معاملاتهم. إن جوهر العلاقات الانسانية هو إعتراف الإدارة بالمجال المعنوي والنفسي للفرد والإهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته، وفي سبيل ذلك فهي تسعى إلى خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد والإدارة يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم وإنتاجيتهم مع ضمان رضاهم واعتزازهم بعملهم، والمنظمة التي ينتمون إليها[1].

3- العلاقات الصناعية: تنصب هذه العلاقات على أمور متعددة في صالح إنتاجية العمال في المصنع أهمها ما يأتي[2]:-

أ. وضع سياسة دقيقة لتوظيف العمال وعدم الإجحاف بحقوقهم.

ب. وضع سياسة منصفة للأجور.

---

1 - فخري جاسم سلمان وآخرون، **العلاقات العامة**، ط2، (بغداد: الناشر غير مُبيّن، 1986)، ص 53.

2 - محمد مصطفى زيدان وحسين رشدي، **الإشراف والانتاجية**، ط1، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974) ص239.




ت. تحسين ظروف العمل ومقاومة الحوادث الصناعية.

ث. السماح للعمال بتكوين النقابات للدفاع عنهم.

وتعّد العلاقات الصناعية أساساً للعلاقات العامة في المصنع، ومعنى ذلك أنه كلما كانت الأولى طيبة ومستقرة، إنعكس ذلكإيجاباً على الثانية والعكس بالعكس، ومن ثم فإن كل طرف مرتبط بالآخر تأثيراً وتأثراً.

ثالثاً: تقسيم العلاقات العامة وفقاً لمجالات التطبيق: وتنقسم العلاقات العامة وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع الاتية:-

1- العلاقات العامة في المنظمات الصناعية.
2- العلاقات العامة في المنظمات المالية.
3- العلاقات العامة في المنظمات الخدمية العامة.
4- العلاقات العامة في المنظمات الاجتماعية.
5- العلاقات العامة في المنظمات الإعلامية.

فجوهر العلاقات العامة في تلك المنظمات المختلفة واحد ولا خلاف حوله، ولكن تختلف طبيعة الممارسة في كل منظمة حسب طبيعتها، والأنشطة والمسؤوليات الملقاة على عاتق العلاقات العامة، وحجم المنظمة ونطاق عملها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي.

رابعاً: تقسيم العلاقات العامة وفقاً لنوع الجمهور: وتنقسم العلاقات العامة في هذا المعيار إلى أنواع عديدة، مثل:-

1- العلاقات العامة مع الأفراد.
2- العلاقات العامة مع المساهمين.
3- العلاقات العامة مع الموردين.
4- العلاقات العامة مع العملاء.
5- العلاقات العامة مع الموزعين.




أهداف العلاقات العامة:

لخّص العديد من الباحثين أهداف العلاقات العامة في الآتي[1]:-

1- تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات، وإصباغ اسم المنظمة بسمعة وشهرة تلقى استحسان الجماهير التي تتعامل مع المنظمة.
2- الإسهام في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها ،وذلك من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات بين الجماهير الداخلية بمختلف مستوياتهم الإدارية ومجالات عملهم[2].
3- الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها.
4- نصح أو إرشاد الإدارة في إتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.
5- تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها وإعطاء فكرة للإدارة عن تلك الاتجاهات.
6- مواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تعرض لها المنظمة أو إدارتها ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف بأقل خسائر ممكنة، ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بها وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العامة، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستمرار بُغية اكتشاف الظواهر والمشكلات وهي في بداياتها وعرضها على الإدارة لاتخاذ اجراءات بشأنها حتى لا تستفحل وتتوسع وتصبح مواجهتها أكثر كلفة[3].

1- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص62.

2 - محفوظ أحمد جودة، **إدارة العلاقات العامة**، (القاهرة: مؤسسة زهران للنشر، 1998)، ص20.

3- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص63.

7- توسيع مجال خدمات منظمة الأعمال وأسواقها وتقبلها لدى جمهور واسع.

8- زيادة شعبية اسم المنظمة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها وذلك بالمساعدة على بناء سمعة المنظمة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها وذلك من خلال العديد من البرامج والأنشطة كبرامج المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال، والتي تفيد في تحقيق قبول اجتماعي من الجمهور للمنظمة.

9- المساعدة في تأسيس هوية وصورة ذهنية إيجابية للمنظمة في السوق.

10- الاسهام في تطوير أسواق المنظمة وتوسيعها وذلك بنشر أفكار جديدة عنها.

11- بناء الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين أو المساهمين فيها من أجل ضمان استقرار المنظمة وتقدمها.

وتأسيساً على ما تقدم فإن العلاقات العامة في منظمات الأعمال الحديثة غالباً ما تضطلع بالمهام الآتية[1]:-

1- الإستعلام الكفءالسليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن رغبات الجمهور ومواقفه من منتج أو خدمة أو أفكار منظمة الأعمال.

2- التنسيق الجيد مع إدارة المنظمة والمشاركة الفاعلة في رسم سياساتها الإدارية، وصولاً إلى الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة.

3- الإعلام الكفء والصادق عن سياسات المنظمة ومنتجاتها بما يساعد على تعريف البيئة بإسهاماتها ونوعية جمهورها بأفضل صيغ الانتفاع الجيد من منتجاتها.

ويمكن صياغة المحاور السالفة الذكر في المعادلة: العلاقات العامة = الاستعلام السليم + التنسيق الجيد + الإعلام الصادق.فاستعمال المعلومات من

1- جميل أحمد خضر، مرجع سابق،ص12.



الجمهور يتم لغرضين يتمثلان في الاستفادة منها في رسم السياسات وكيفية أداء أعمال المنظمة، فضلاً عن ذلك الاستفادة في مخاطبة الجمهور من خلال البرامج الإعلامية بأساليب تحقق نسبة ممكنة من الاقناع والتعاون. فالعلاقات العامة لم تعد ذلك النشاط المبهم الذي تتردد الإدارة في تبنيه بل أصبحت ضرورة لأي منظمة تمارس عملاً يمس فئات من الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويعلق الدكتور "إبراهيم إمام" في ترجمته لكتاب "وسائل الإعلام والمجتمع الحديث" لمؤلفه ويفر وآخرين على رأي الخبير الأمريكي "إدوارد بيرنيز" حول أهداف العلاقات العامة في المجتمع الأمريكي، إلى أنه لما كانت التجارة الأمريكية ماضية في التأكيد على الكلمات لا الأفعال، فإنها تبدد مبالغ ضخمة من الأموال في محاولات غير مجدية لتغيير رأي الجمهور، وهو يعتقد أن العلاقات العامة ينبغي أن تتخذ كشكل من أشكال الإدارة الاجتماعية، مضيفاً أن على خبير العلاقات العامة أن يحاول بالتعاون الكامل مع عملائه الوصول إلى أربعة أهداف، وهي[1]:-

1- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.
2- إكتشاف التناقضات بين هذه الأهداف، وبين تلك العناصر من المجتمع التي يعتمد عليها العميل، ويمكن أن تكون هذه التناقضات تحريفات في عمل الجمهور بسبب خطأ المعلومات والجهل، أو عدم الاهتمام، أو أنها قد تكون تحريفات ناتجة عن أعمال غير سديدة يقوم بها العميل.
3- محاولة التكيف بين سياسات العميل وعماله وبين المجتمع بحيث تتسنى إزالة التناقضات.
4- إرشاد العميل إلى الوسائل والأساليب التي يستطيع بها أن يجعل سياساته الجديدة وأعماله، أو سياساته القديمة وأعماله مفهومة لدى الجمهور.

1 - إبراهيم إمام، **وسائل الإعلام والمجتمع الحديث**، (القاهرة: دار المعرفة، 1975)، ص289.



والهدف الأسمى للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله باقي أهدافها الأخرى هو كما يرى الدكتور إبراهيم إمام هو"تحقيق الإنسجام والتوافق في المجمع الحديث الذي تعتريه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية"

فالمهمة الكبرى للعلاقات العامة هي التوفيق بين عناصر المجتمع وهيئاته ومنظماته المتنافرة في المجتمعات الحديثة لتكون مسؤولية خبراء العلاقات العامة هي حل الأزمات بالأساليب الانسانية أي غير التقليدية. ولهذا فإن الحاجة لتحقيق هذا الهدف تتضح بشدة عند التغيرات الكبيرة، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس للعلاقات العامة أهداف أخرى فرعية تسعى أنشطة العلاقات العامة ووظائفها لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في الآتي[1]:-

1- بناء اسم المنظمة وإصباغ هذا الإسم بسمعة وشهرة تنال إستحسان الجماهير التي تتعامل معها المنظمة.

2- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنظمة، وذلك بضم أكبر الكفاءات التي ترغب في العمل فيها، إذا ما عُرفت تلك المنظمة بالسمعة الجيدة.

4- نصح إدارة المنظمة عند تحديد سياساتها حتى تراعي إتجاهات الرأي العام ذات الصلة بالمنظمة، وللإستعانة بالمعلومات المرتدة من تلك الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.

5- إستخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة، وتطبيقها مثل عمل الإستقصاءات واتباع أسلوب المعاينة لاستطلاع آراء الجمهور وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.

6- الحصول على رضاء المجتمع وإعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحأولة جعل المنظمة متفهمة لخططها وسياساتها وخلق الإنطباع الإيجابي عن المنظمة لدى ذلك الجمهور.

---

1 - محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص59.



7- مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنظمة وتحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.

وعلى الرغم من ازدياد أهمية العلاقات العامة – كوظيفة اتصالية وإدارية في آنٍ واحد- وازدياد الحاجة إليها، لا سيما وأنها أصبحت من أهم عوامل ضمان تكيُف منظمات الأعمال مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة التي تعيشها المعمورة، ورغم أنها أصبحت تخصصاً في مجالي الإدارة والاتصال، وصارت مهنة لها مواثيقها وقواعد ممارستها، إلاّ أن الغموض ما زال يحيط بمفهومها ويؤثر سلباً على دورها واهميتها وموقعها في الهيكل التنظيمي لغالبية منظمات الأعمال خاصةً في الدول النامية مما انعكس سلباً على ممارستها كمهنة متخصصة. والعلاقات العامة كمهنة متخصصة لابد أن يتوافر لها مجموعة من المحددات نوجزها فيما يأتي[1]:-

1. مهنة العلاقات العامة تحقق أهدافاً مجتمعية.
2. تستند إلى اسلوبٍ علمي تخطيطاً وممارسة.
3. لها قاعدة معرفية تستند إلى العلم.
4. يمارسها متخصصون مهنيُّون.
5. تُمارَس في إطار أخلاقي قيمي.

ولابد بدءً أن يُمارِس المهنة متخصصون مهنيّون، تم تكوينهم نظرياً وعلمياً في مجال العلاقات العامة في كليات الإعلام والعلاقات العامة ومعاهدها وأكاديمياتها.

1- غريب عبد السميع غريب، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996)، ص195.



الفصل الثاني

الوظيفة البحثية للعلاقات العامة




بحوث العلاقات العامة:

تعّد العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً وإدارياً في آنٍ واحد، وتقومبمجموعة من الوظائف المتعددة، يمكن إجمالها في أربع وظائف أساسية، هي:-

1- البحث.
2- التخطيط.
3- الاتصال والتنسيق.
4- التقويم.

وتواجه منظمات الأعمال في عملها اليومي الذي تتعامل به مع مختلف الجماهير، والمنظمات ذات الصلة الحكومية وغيرها مشكلات وقضايا تقع ضمن توصيف الوظائف التي تمارسها إدارات أو أقسام العلاقات العامة، وبالتالي فمن الواجبات الأساسية لهذه الإدارات أن تراقب البيئة المحيطة الداخلية منها والخارجية بُغية التعرف على ما يدور، وتستكشف العناصر المختلفة التي تجمعها مع بعضها البعض في سبيل رسم صورة مقرّبة للصورة الحقيقية عما يواجه منظمة الأعمال من موقف أو حالة أو مشكلة أو قضية أو ظاهرةٍ ما.

والواقع أن الوظيفة البحثية ليست فقط الوظيفة الأولى للعلاقات العامة ولكنها أكثرها صعوبة وأهمية، وتأتي الصعوبة من ضعف تأهيل ممارسي العلاقات العامة في مجال البحث العلمي وقلة خبرتهم في كيفية إعداد البحوث في كثيرٍ من منظمات الأعمال وضعف الميزانيات المرصودة للبحث، أما أهميتها فتأتي من تزايد اهتمام إدارات منظمات الأعمال بأن تكون القرارات التي تتخذها بعيدة عن الحدس والتخمين ومدعومة بالحجج والبراهين والمبررات وهو ما لا يمكن القيام به من دون إجراء البحوث بمختلف أنواعها ومالاتها ومستوياتها، فالبحوث هي التي توفر المقومات الموضوعية لاتخاذ القرارات. لذلك فإن من أهم وظائف القائمين على عملية العلاقات العامة أو خبراتها والمتخصصين فيها، اجراء الدراسات المرتبطة بقياس اتجاهات الرأي العام بالنسبة للجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة.

وبالطبع تستلزم وظيفة البحث دراسة جميع الآراء المرتبطة بفئة الجمهور، ونوعية تطلعاتهم، ومدى اشباعها من جهة المنظمة ونوعية الخدمات التي تقوم بها. وذلك من خلال الاطلاع على الاساليب الفنية الحديثة في مجال العلاقات العامة، والسبل الحديثة التي تحدث من طبيعة تخصصاتهم والتي تهدف إلى تطوير أهداف المنظمة أو التنظيم ككل، والتعرف على سلوكيات الجماهير وأساليبها ووقعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة اتجاهات هذه الجماهير[1]، والبحث العلمي في العلاقات العامة هو "الجمع المنظم للمعلومات بهدف تقديم وصف للأوضاع والحالات والظواهر وفهمها فهماً صحيحاً، ووضع الفروض حولها وحول الجماهير ذات العلاقة، وحول نتائج عمل العلاقات العامة وذلك باتباع الأساليب العلمية[2].

ومرّت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور ونتيجة للتقدم العلمي والتقني أصبحت هناك اساليب علمية في دراسة اتجاهات الجماهير وجمع المعلومات والبيانات المختلفة لدراسة أي مشكلة تواجه منظمات الأعمال، حيث تفيد البحوث في التعرف على المشكلات أو الأزمات قبل تفاقمها أو استفحالها وتفيد ايضاً في احاطة الادارة أو المسئولين باتجاهات الرأي العام والوقوف على الحقائق السائدة في المجتمع، وعندما يحتاج المديرون إلى زيادة درجة التأكد ودرجة التحديد في قراراتهم يتم ذلك من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة لديهم والتي يحصلون عليها من خلال البحوث[3].

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، سيسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص298-299.

2 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص296.

3 - فؤادة البكري، **العلاقات العامة بين التخطيط والاقتصاد**، ط1، القاهرة: دار النهضة للنشر، 2001، ص36.

وأصبح البحث العلمي لازماً للمشتغلين بالعلاقات العامة لجملة من الأسباب نلخصها فيما يأتي[1]:-

1- أن الملاحظة اليومية البسيطة وفُرَص التعرف على آراء الآخرين محدودان جداً بحيث لا يصلحان أساساً لإصدار قرارات مهمة، وحتى بافتراض توافر فُرَص استماع مسؤول العلاقات العامة للآخرين، فكثيراً ما يُقلل من قيمتها الموضوعية أن المُستمع بصفةٍ عامة يُفسِّر ما يسمع التفسير الذي يروق له في ضوء خبراته الشخصية. أما البحث العلمي فهو أكثر موضوعية، وأساليبه تفسح المجال للضبط التجريبي الموضوعي، وهو يحصل على البيانات والمعلومات من مصادر متعددة تحت شروط محددة، ويقوم بتحليلهما وفق مقتضيات وأسس محددة.

2- كثيراً ما يُغير الشخص رأياً وصل إليه نتيجة اكتسابه معلومات جديدة، يمكن أن تكون مدعاة لتغيير أسلوب تفكيره السابق، وقد تُغيّر ما ظن أنه توصل إليه من نتائج أو تعميمات. والشخص في هذه الحالة لا يُنقِّب بأسلوب منظمة عن كافة المعلومات الجديدة التي تؤيّد أو تُعارض وجهة النظر القديمة.

3- قلّما يختبر الشخص الرأي الذي وصل إليه من خلال التجريب، وقلّما تسنح له ظروف مواتية ليفعل ذلك، وغالباً ما لا تُمكنه خبرته المحدودة من تخطيط المواقف التي يصح على أساسها هذا التجريب. أما الباحث فإن أولويات البحث العلمي تفرض عليه أن يخضع ما وصل إليه للتجريب، وخبرته تسمح له بخلق مواقف تصح فيها عملية التجريب.

وليس معنى تأكيد أهمية البحث العلمي في مرحلة جمع الحقائق أن يتحول المشتغل بالعلاقات العامة إلى باحث علمي يركز جل وقته في البحث لا غير، وإنما

1- حسين محمد علي، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969)، ص21.

الغرض من إيراد هذه الأهمية بيان أنه لاغنىً لمسؤولي العلاقات العامة والعاملين بها عن البحث العلمي وأساليبه في هذه المرحلة، فكلما ازدادت معرفتهم به وبأصوله صدقت تنبؤاتهم أو ازداد على الأقل احتمال صدقها، ولا نعني مطلقاً أن الباحث العلمي قد وصل غلى مرحلة الكمال في نتائجه، ولكن هذه النتائج تُعد أقرب إلى الصحة من الملاحظة العادية التي تدخل فيها العوامل الذاتية.

أهمية بحوث العلاقات العامة:

تتلخص أهمية بحوث العلاقات العامة في الآتي[1]:-

1- نقل صورة متكاملة ودقيقة عن اتجاهات الرأي العام الداخلي أو الخارجي إلى الإدارة بغية أخذها في الاعتبار عند تحديد ورسم السياسات الرئيسة للمنظمة، وبالتالي فإن البحوث تمثل مرشداً للإدارة في تحديد الأهداف ورسم الخطط بمستوياتها المختلفة، وزيادة فعالية برامج العلاقات العامة على أساس علمي سليم.

2- ولما كان الأساس السليم لعملية العلاقات العامة الناجحة هو سيادة درجة عالية من التقارب في الآراء والأفكار والمفاهيم والاتجاهات بين منظمة ما وجماهيرها، ولما كانت عملية الاتصال في إطار وظيفة العلاقات العامة عملية مزدوجة وذات شقين أولهما القول أو الارسال وثانيها الاستماع أو الاستقبال، فقد أصبح لازماً على العلاقات العامة أن تستمع وتستقبل آراء أو أفكار واتجاهات الطرف الآخر، وهي الجماهير حتى تكتمل دائرة الاتصال، وفي هذا المجال تعمل البحوث لتوفير المعلومات والحقائق والآراء التي تكفل للعلاقات العامة التعرف على وجهة نظر جماهيرها الداخلية والخارجية.

3- نقل وظيفة العلاقات العامة من وظيفة تعتمد الحدس والتخمين إلى وظيفة تعتمد الموضوعية والحقائق والأرقام، وتستخدم أساليب البحث العلمي.

---

1 - محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص297.



4- تؤدي البحوث إلى إتاحة المجال أمام الجمهور المتعامل مع المنظمة للاتصال بالإدارة والتعبير عن وجهة النظر فيما يرضاه وما لا يرضاه، وبهذا تكون الإدارة قد حققت هدفين، أولهما: التعرف على مجالات القوة والضعف ومواطن الشكوى والقصور لديها، وثانيهما: إشباع الرغبة لدى الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي في التعبير عن وجهات نظره، الأمر الذي يؤدي إلى الاحساس بالمشاركة في العملية الادارية من مختلف فئات الجمهور وعلى اختلاف مستوياتهم الادارية.

5- تسهم البحوث بالنسبة لجمهور العاملين في التعرف على الاقتراحات التي تؤدي إلى توافر ظروف ومقومات أفضل للعمل، وتحقيق معدلات أداء أعلى، سواء من حيث الكم أو الكيف مما ينعكس إيجاباً على تنمية المخرجات النهائية لأي مشروع أو برنامج.

6- تفيد البحوث في التوقع والتنبؤ والتفكير المستقبلي، وذلك من خلال الوقوف على الحقائق ومحاولة الربط بين الاتجاهات والمتغيرات والظواهر المختلفة وتفسيرها، ودراسة انعكاساتها على السياسة العامة للمنظمة، وبذلك تتمكن الادارة من التبكير في التعرف على المشكلات المتوقعة، واكتشاف الأسباب قبل وقوعها أو استفحالها وانتشارها، وبالتالي يصبح من السهل معالجة الأسباب التي يحتمل أن تؤدي إلى حدوث المواقف السلبية التي تتجنب الادارة حدوثها، كما تؤدي إلى تجنب الوقوع في أخطاء في تعاملها مع الجمهور والتعرف على أسباب وإمكانيات تحسين مستوى وأسلوب الخدمات أو الانتاج الذي تقدمه إلى جماهيرها.

7- توفر بحوث العلاقات العامة معلومات تفصيلية عن طبيعة الجماهير المتعاملة مع المنظمة، وتقسيماتها الديموغرافية والاجتماعية والفكرية، ذلك أن لكل فئة من فئات الجمهور طرائق مختلفة ومداخل متنوعة وأساليب ووسائل محددة في عملية الاتصال والاقناع تختلف عن بقية فئات الجمهور المستهدف.



8- البحوث تضع أمام إدارة العلاقات العامة المعلومات التي تتيح لها إمكانية استخدام الأسلوب والمدخل والوسيلة المناسبة لكل فئة من فئات ذلك الجمهور المستهدف على حدة، فضلاً عما تتيحه البحوث من معلومات وبيانات عن الجمهور، مثل إكتشاف للقيادات الجماهيرية والتعرف على مدى تأثيرها، والتعرف كذلك على القيم السائدة لدى كل فئة وآرائها واتجاهاتها، وهو ما يسهل من مهمة خبراء العلاقات العامة عند رسم البرامج الاتصالية الفعّالة.

9- تفيد البحوث في جعل وظيفة العلاقات العامة وظيفة عصرية، تتقبلها العقلية الإدارية الحديثة التي تستند إلى العلم في كل ماتقوم به من أعمال.

10- تُقلل البحوث من المخاطر التي تواجه الإدارة في القرارات التي تتخذها، والتي تعتمد على نتائج البحث العلمي.

أهداف بحوث العلاقات العامة:

تتلخص أهداف بحوث العلاقات العامة في الآتي[1]:-

1- **تحديد الاتجاهات الأساسية للجماهير:** لابد لمنظمة الأعمال لكي تؤثر في جماهيرها المختلفة أن تفهم اتجاهات هذه الجماهير وآرائها وتركيبتها، مثلاً سيكون من المناسب لمنظمة ترغب في افتتاح متجر كبير للخدمة الذاتية في مدينةٍ ما أن تتعرّف على آراء واتجاهات المواطنين في تلك المدينة تجاه متاجر الخدمة الذاتية، لأن ذلك يساعد في بناء رسائل إعلامية وإعلانية مؤثرة فيهم ومقنعة لهم ودافعة لهم باتجاه طلب الخدمة وتكرار الطلب.

2- **التعرف على رأي الأغلبية:** تظهر في العادة بين الجماهير ذات العلاقة بمنظمات الأعمال المختلفة أقلية ذات صوت مرتفع تستطيع إيصال صوتها إلى أبعد الحدود حول كل ما يتصل بمنظمة الأعمال، إلاّ أن الاستماع لها من دون غيرها لا يخدم أهداف هذه المنظمات وبالتالي لابد لها من التعرف على رأي الغالبية التي عادةً ما تكون هادئة لا تتحدث بصوت مرتفع ولا يسمعها

1 - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص76.



إلاّ القلّة، هذا الصوت تقوم إدارات العلاقات العامة بالتعرّف عليه وتحديد مشاعره الحقيقية وإيصالها للإدارة العليا بُغية أخذها في الاعتبار عند عملية التخطيط[1].

3- **توفير مدخلات حقيقية للتخطيط**: توفر البحوث معلومات موضوعية وحقيقية عما تحتاج الجماهير التأكيد عليه وعن الوسائل والأدوات الأنجح للاتصال بهذه الجماهير، فتساعد بذلك في تخطيط برامج العلاقات العامة والقيام بأنشطتها.

4- **تحديد قادة الرأي**: تستطيع البحوث أن تحدد قادة الرأي بين الجماهير ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، ذلك أن لهؤلاء أهميتهم في التأثير على هذه الجماهير.

5- **الكشف المبكر عن مناطق الاضطرابات والخطر**: يسهل معالجة مشكلات منظمات الأعمال قبل استفحالها، ولتحقيق ذلك لابد من الاستمرار في إعداد البحوث، الأمر الذي قد يقود إلى الكشف عن احتمالات حدوث مشكلات حقيقية مثل عدم الرضا عن بيئة العمل أو عن منتجات أو خدمة محددة أو عن عدم صلاحية قنوات اتصالية محددة أو رسائل محددة ومعالجة كل ذلك قبل حدوثه.

6- **تحديد أهمية حجج المنافسين**: لابد لمنظمة الأعمال قبل أن تهاجم منافسيها، أن تتعرف على مدى اقتناع الجماهير بما يقدمه هؤلاء من حجج، ومدى قوة هذه الحجج، وهذا ما تقوم به البحوث التي تستطيع تحديد قوة حجج الخصم والمنافس واهميتها ومدى تأثيرها على المدى القريب والبعيد.

7- **تحديد الموضوعات الأكثر أهميةً وتأثيراً في الجماهير ذات العلاقة**: لابد من معرفة ردود أفعال الجماهير على الرسائل التي تتضمنها برامج وأنشطة العلاقات العامة، فهذه البرامج ذات كلفة عالية ومن غير المعقول إنفاق مبالغ

1 - محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص297.



عالية من دون تحقيق الأهداف المرجوّة منها، ولهذا الغرض فمن المناسب إجراء البحوث وعقد سلسلة من الجلسات مع قادة الرأي وإجراء مقابلات متعمقة معهم لتحديد الموضوعات الأكثر أهمية والتي يرغب هؤلاء في معرفتها حول المنظمة.

8- المساعدة في تحديد التوقيت الملائم لبرامج العلاقات العامة وأنشطتها.

9- المساعدة في تخفيض كلفة برامج وأنشطتها، بالتركيز على الأهداف الصحيحة والممكنة منها.

10- توفير رجع صدى يسهم إسهاماً حيّاً في تخطيط البرامج المستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

أنواع بحوث العلاقات العامة:

يمكن تقسيم بحوث العلاقات العامة إلى الأنواع الآتية:-

1- **بحوث الصورة الذهنية:** وهي البحوث التي تستهدف اكتشاف اتجاهات الجماهير تجاه المنظمة، واعتقادهم بشأنها ودرجة فهمهم لها، وما يفضلونه وما لا يفضلونه بالنسبة لها، كما تدل نتائج هذه البحوث على مدى معرفة الجماهير بالمنظمة، ومكانتها في نفوسهم وآرائها فيما يتصل بسياساتها الانتاجية والتسويقية والخدمية والإعلانية والترويجية والقوى البشرية العاملة بها.وتمد مثل هذه البحوث الادارة بالمعلومات التي تتيح لها إعادة النظر في سياساتها وقراراتها، وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الجمهور المستهدف، والتعرف على مميزات الجذب للتأثير في عقلية الجمهور وتغيير اتجاهاته، وخلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة لديهم والعمل على تحسينها[10].

وتقترب بحوث الصورة الذهنية في أبعادها النفسية والاجتماعية من بحوث الاتجاه في علم النفس، فضلاً عن دخولها في إطار بحوث الرأي العام بشكلٍ واسع،

1 - خالد عبد الله درار، **البحث العلمي في مجال الاتصال،** (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2016)، ص291-294.



فقياس الاتجاهات النفسية والاجتماعية يُسهِّل عملية التنبؤ بالسلوك ويُلقي الضوء على صحة أو خطأ الدراسات والبحوث النظرية ويُزوِّد الباحث بميادين بحثية مختلفة ومتنوعة، وبذلك تزداد معرفته بالعوامل التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية لدى الفرد ومن ثم سلوكه واتجاهاته المتوقعة. أما خطوات إنجاز بحوث الصورة الذهنية فهي الخطوات نفسها التي تتبع في انجاز بحوث العلاقات العامة الأخرى.

2- **بحوث الدوافع:** وهي التي تستهدف الكشف عن الأسباب المؤدية إلى توافق اتجاهات الجمهور مع سياسات المنظمة أو عدم توافقها، وتتضمن بحوث الدوافع في مجال العلاقات العامة دراسة الرأي العام بالوسائل التي تستخدم في الدراسات النفسية والاجتماعية والأنثروبولوجيا، وهي لا تبحث فقط عما تقوله الجماهير عن المنظمة، وإنما عما يفكرون أو يشعرون به حقيقةً.وينبع المفهوم الأساسي لبحوث الدوافع من حقيقة أن آراء الجمهور ما هي إلاّ نتاج احساساته العاطفية وحاجاته ودوافعه الخفية التي تدفعه إلى التفكير بهذه الأسلوب أو في اتجاهات محددة، ولكي يستطيع خبير العلاقات العامة أن يتعرف على آراء الأفراد فمن الضروري أن يسعى إلى الكشف عن التأثيرات النفسية، وما يعتمل من مشاعر في العقل الباطن، والتي تحكم اتجاهاتهم تجاه المنظمة. وآراء الجمهور قد لا تتكون وتتشكل بناءً على الحقائق والمنطق ولكن قد يتدخل في تكوينها بعض الاعتبارات العاطفية والمجالات غير المنطقية[1]. وتصمم بحوث الدوافع على أساس إجراء عدد من المقابلات مع عينات متعددة من المبحوثين للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم تجاه المنظمة بهدف تكوين فكرة متكاملة عن الصورة الذهنية لدى الجماهير عنها.

3- **بحوث تهدف إلى قياس برامج العلاقات العامة:** ويستخدم هذا النوع من البحوث في قياس مدى تأثير برامج العلاقات العامة للمنظمة على الجمهور المستهدف،

1 - محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص158.

ومن أهم أساليب هذا القياس، قبل وبعد تنفيذ البرامج، وهي إحدى الاساليب التجريبية في مجال الاتصال، حيث يقوم الباحث بدراسة آراء واتجاهات ومعلومات ومعتقدات مجموعة من الأفراد تجاه المنظمة، ثم يقوم بتعريضهم لحملة العلاقات العامة بأبعادها المتعددة، وبعد ذلك يعاود دراسة آرائهم واتجاهاتهم الجديدة لقياس مدى التغيير الذي حدث كنتيجة لتأثير نشاط العلاقات العامة فيهم، كما تستهدف بعض هذه البحوث قياس مدى تأثير أنشطة محددة للعلاقات العامة في الرأي العام.

4- **بحوث تهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات نوعيات محددة من الجمهور:** وتفيد مثل هذه البحوث في حالة تعدد نوعيات الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، ويستهدف التعرف على آراء كل مجموعة نوعية على حدة، مثل العاملين، والمتلقين "قارئ، مستمع ومشاهد" وقادة الرأي، والنُّخبة، حيث نجد أن لكل مجموعة آراء واتجاهات محددة في موضوعات قد تختلف عن الموضوعات التي تهتم بها المجموعات النوعية الأخرى من الجمهور المستهدف، فالأسئلة التي توجه إلى العاملين بالجهة الإعلامية مثلاً سوف تتناول سياسات الوسيلة الإعلامية وقراراتها الداخلية وظروف العمل والانتاج والادارة والاشراف واحتياجات العاملين وشكاواهم وهي أسئلة تختلف عن تلك التي توجه إلى جماهير المتلقين، والتي تتناول مثلاً آرائهم في البرامج والمواد الإعلامية التي تقدم، وآرائهم في أوقات نشر وإذاعة وبث تلك المواد، وآرائهم حول مدى جودة تلك المواد وغيرها من الاسئلة.

5- **بحوث تهدف إلى التعرف عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القومية والعالمية:** وهي نوع البحوث التي تهتم بها المنظمة التي يمتد نشاطها إلى مناطق متعددة في العالم، ولا شك في أن نشاط المنظمات الدولية والاقليمية يتأثر بالاتجاهات والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، سواء في مجتمعها المحلي أو في كافة دول العالم، حيث تمارس نشاطها الاقتصادي أو الإعلامي أو الاجتماعي أو الثقافي أو التربوي، ومن ثم فإن من الضروري دراسة كافة



الاتجاهات والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية حتى تستطيع أن توجِّه برامجها في مجال العلاقات العامة توجيهاً مناسباً مع الأحداث المحلية والقومية والعالمية السائدة، وبما يتناسب مع الجمهور المستهدف في الدول المختلفة.

6- **بحوث المتابعة البيئية:** يستخدم هذا النوع من الدراسات في التعرف على اتجاهات الرأي العام وملاحظة الأحداث الاجتماعية التي قد تؤثر على عمل المنظمة.

7- **استطلاعات العلاقات العامة:** تهدف هذه البحوث إلى التعرف على موقف العلاقات العامة للمنظمة، وهي عبارة عن دراسات شاملة تهدف إلى التعرف على الموقف الداخلي للمنظمة من وجهة نظر الموظفين والموقف الخارجي من وجهة نظر قادة الرأي والمستهلكين والمساهمين، وغير ذلك من الجماهير، واستطلاع العلاقات العامة، هو عبارة عن أداة تستخدم بشكل محدد لوصف وقيام وتقييم أنشطة العلاقات العامة للمنظمة للحصول على بعض الإرشادات التي تساعد على تخطيط برامج العلاقات العامة في المستقبل.

8- **استطلاعات الاتصال:** هناك تشابه بين استطلاعات الاتصال واستطلاعات العلاقات العامة، ولكن الأولى منها تهدف إلى تحقيق أهداف أضيق، حيث يهدف هذا النوع من الاستطلاع إلى التعرف على إمكانيات الاتصال المتاحة ووضعها، وكذلك تحديد الموارد الاتصالية المتاحة في المنظمة التي تشمل القائمين بالاتصال فيها والوسائل المتاحة للاتصال الداخلي والخارجي- ويهدف هذا النوع من الاستطلاعات إلى التعرف على الموارد الاتصالية المتاحة ومدى استغلال المنظمة لهذه الموارد وما إذا كانت برامج الاتصال الحالية تتم في إطار تخطيطي وتنظيمي، وما إذا كانت هنالك بعض الإمكانات الكبرى التي يجب استخدامها- وعادة ما يجري هذا الاستطلاع على الأشخاص الذين يقومون بعملية الاتصال في المنظمة، وكذلك جمهور الرسائل الاتصالية سواء كان الداخلي أم الخارجي. **ويشمل استطلاع الاتصال الموجه للعاملين ما يأتي:-**

- مراجعة نقدية لأهداف الرسائل الاتصالية وسياسات الإدارة.



- تقييم الأفراد الذين يتولون عملية الاتصال في المنظمة.
- تقييم الحاجات المعلوماتية وتحديد اتجاهات العاملين والمعلومات المتوفرة لديهم.
- دراسة الأساليب التي يتم من خلالها جمع معلومات عن اتجاهات العاملين وكذلك الاحتياجات المعلوماتية.
- دراسة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية وتقييمها.
- تقييم مصداقية المعلومات التي يتم توزيعها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

9- **الاستطلاعات الاجتماعية:** يهدف هذا النوع من الاستطلاعات إلى التعرف على الدور الاجتماعي للعلاقات العامة، وبمعنى آخر التعرف على مدى قيام العلاقات العامة بمسئوليتها العامة، وتوفر هذه الاستطلاعات معلومات عن الأحداث الاجتماعية التي ترعاها المنظمات، ودورها في المحافظة على البيئة ونظافتها وكذلك سلامة وأمن العاملين، ويعّد هذا النوع من البحوث هو أحدث بحوث العلاقات العامة، ولا يزال الباحثون يعكفون على دراسة أساليب إجراء هذا النوع من البحوث وكيفية جمع البيانات وكيفية قياس هذه البرامج الاجتماعية.

تحديد المشكلة البحثية في العلاقات العامة:

يبدأ تحديد المشكلة عندما يصدر شخصاً ما حكماً يُحدد فيه أن شيئاً ما خطأ وبحاجة إلى اتخاذ إجراءٍ ما، وهنا يشكل تحقيق أهداف منظمة الأعمال المعيار الأساس لصدور مثل هذا الحكم، وبمجرد صدوره تنتقل إدارة العلاقات العامة للمرحلة الثانية المتمثلة في وصف أبعاد المشكلة وتحديد العوامل الداخلة فيها والجماهير المتأثرة بها، فما لم تستطع معرفة كل أبعاد المشكلة لن تستطيع إقناع الإدارة العليا للقيام بالإجراءات المناسبة والمطلوبة لمعالجة المشكلة أو استباق حدوثها أو استغلال الفرص المتاحة لمنظمة الأعمال، كما أنها لن تستطيع إقناع الإدارة العليا بإنفاق أية مبالغ تتطلبها مثل هذه الاجراءات. ويُمكن التمييز بين ثلاثةنماذج مختلفة هي:-




الأنموذج الأول: مواجهة منظمة الأعمال لأزمة مفاجئة أو لأمر غير عادي أو لحدث طارئ فهنا ستكون القضية أو المشكلة أو الظاهرة واضحة في مظهرها. وعلى سبيل المثال عندما تسقط طائرة، فالتساؤل الذي تطرحه شركة الطيران لن يكون ما هي المشكلة؟ وإنما ما الذي نستطيع فعله لمواجهة ما ألمّ بالمنظمة من مشكلة أو أزمة؟ وفي هذه الحالة يتم اتخاذ اجراءات على وجه السرعة وفي المستويات المختلفة "قانون الموقف"، أما التساؤل الخاص بكيفية أو أسباب سقوط الطائرة فإن الاجابة عنها تأخذ بعضاً من الزمن ريثما تنتهي اللجان الفنية من تحقيقاتها وإعداد تقريرها النهائي.

الأنموذج الثاني: ويتمثل في ظاهرة أو مشكلة أو قضية قد تكون لا تزال في طور التكوين والتشكُّل، وهي بالتالي غير ظاهرة وغير مؤثرة في سير الأعمال، ومن دون أن يشعر بها إلاّ الذين يتمتعون بقدرات عالية من موظفي العلاقات العامة وممارسيها، فمن مهامهم الأساسية اكتشاف المشكلات قبل استفحالها.

الأنموذج الثالث: ويتمثل في وجود فرص لم تُستغل لتحسين صورة منظمة الأعمال وتمتين علاقتها بجماهيرها وشعور ممارسي العلاقات العامة أن خسارتهم لهذه الفرصة خطأ لا يُمكن تعويضه، وهنا لا بد أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بالأعمال والمهام المطلوبة منهم لتحذير المنظمة أو لتنبيهها لما يدور حولها، على أن يسبق ذلك إجراء بحث عن صورة المنظمة في أذهان جماهيرها والوقوف على مصادر تلك الصورة. والتساؤل الاساس الذي يطرح نفسه هنا هو:أين يجب البحث عن المشكلات أو القضايا أو التعرُّف على الفُرص؟ والواقع أنه لا توجد وصفة كاملة يمكن من خلالها تحديد مواقع تكوُّن المشكلات أو القضايا وظهورها، كما لا يمكن تحديد أماكن الفرص. فالمطلوب من العاملين في العلاقات العامة البحث في كل أنواع الأعمال التي تربط بين منظمة الأعمال وجماهيرها ومتابعتها وملاحظة أي خلل أو خطأ أو عدم رضا يحدث فيها، كذلك التعرف على أي فرص تتيحها.

ويوجّه الخبراء النصح لمارسي العلاقات العامة بضرورة متابعة الصورة الذهنية للمنظمة بُغية الاستفادة الفرص المتاحة والممكنة، فليس سهلاً بالنسبة لإدارات



العلاقات العامة وممارسيها إدراك تحوّل الصورة الذهنية لمنظمة الأعمال التي يعملون فيها من إيجابية إلى صورة ذهنية سلبية، أو إدراكهم بأن صورة المنظمة الذهنية يمكن تطويرها وتحسينها استغلالاً لفرصةٍ ما أتيحت في سوق الأعمال أو المجتمع ككل إلاّ أن دقة الملاحظة والتدرب عليها، وكذلك القدرة على ملاحظة حادثة أو أحداث مختلفة والربط بينها وإعمال الفكر فيها، قد يساعد العاملين في العلاقات العامة على إدراك ظهور اتجاه غير ودي تجاه منظمة الأعمال أو توفر الفرصة لها والعمل بسرعة لمواجهة الاتجاهات غير الوُدية أو استغلال ما هو متاح من فرص. **ومن أمثلة ما يحدث في الواقع الفعلي ما يأتي**[1]:-

1- التوقف عن شراء أحد منتجات منظمة الأعمال أو تراجع مبيعاتها، مما قد يعود إلى الآتي:-

أ. سريان إشاعة داخل المجتمع حول ظهور خطأ في تصنيع أحد أجزاء منتجٍ ما- أيّاً كانت نوعية هذا المنتج – مما يؤدي إلى إلحاق بعض الأضرار للمشترين أو المستهلكين للمنتج.

ب. سريان إشاعة حول ارتفاع سعر منتجٍ ما مقارنةً بأسعار المنتجات الأخرى المعادلة للمنتج من حيث معايير الجودة "سيارة، اسبيرات، ثلاجات، وغير ذلك من المواد الاستهلاكية".

2- ظهور مؤشرات تشير إلى تناقص اهتمام منظمة الأعمال بمصالح العاملين فيها، وتراجعها في تحمّل مسئوليتها الاجتماعية تجاههم.

3- تزايد الشكاوى من ارتفاع المبالغ في الفواتير التي تتصل ببعض الخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال "مياه، كهرباء، اتصالات، وغير ذلك من الخدمات".

4- تناقص العضوية بإحدى منظمات النفع العام كالمنظمات المهنية أو النقابية أو الأندية أو الجمعيات الخيرية وما شابهها، وتراجع اندفاع الجمهور للإسهام في أنشطتها.

---

1 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص301- 302.

5- ظهور مؤشرات تشير إلى تدهور الصورة الذهنية لمنظمة أعمال منافسة، مما يتيح الفرصة للمنظمة للعمل على تدعيم صورتها الذهنية في المجتمع.

وبصورةٍ مُجملة يتضمن تحديد المشكلة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات، تتمثل فيما يأتي:-

1- ما مصدر المشكلة؟
2- أين تكمن المشكلة؟
3- متى ظهرت المشكلة؟
4- من هم المتأثرون بالمشكلة؟
5- كيف يتأثر هؤلاء بالمشكلة؟
6- ما أهمية المشكلة بالنسبة لمنظمة الأعمال ولجماهيرها؟

وتتضمن خطوةتحديد المشكلة مجموعة من الخطوات والمراحل المتداخلة، والتي تؤدي بدورها إلى التحديد الجيد والصياغة العلمية الدقيقة للمشكلات والفروض العلمية. وتتمثل تلك المراحل في مرحلة الإحساس بالمشكلة ودوافع اختيارها[1]، ويتوقف تحديد المشكلة البحثية على مدى إحساس القائمين على العلاقات العامة بمنظمة الأعمال بالمشكلة ومدى أهمية وضرورة مواجهتها. ومن حيث الصياغة فهنالك معايير يجب مراعاتها من جهة الباحثين منها[2]:-

1- يجب ان تعبّر المشكلة عن علاقة بين متغيرين أو أكثر بشكل واضح في الصياغة.
2- يجب أن تكون المشكلة مصاغةبوضوح وصراحة.
3- يجب تحديد العناصر الرئيسة والفرعية التي يتضمنها موضوع البحث.
4- لابد من تحديد أهمية الدراسة بحيث يوضح الباحث ما تحققه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منها علمياً وعملياً.

1 - سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، الطبعة الثالثة، القاهرة: عالم الكتب، 1999، ص70.

2 - رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية**، دمشق: دار الفكر، 2000، ص107.




وضع الفروض العلمية:

يُعرَف الفرض بأنه تقرير أو استنتاج يصوغه الباحث ويتبناه بصورة مؤقتة لتفسير بعض الحقائق والظواهر، ويكون هذا الفرض مرشداً للباحث في الدراسة التي يقوم بها، والهدف الذي يريد التوصل إليه، كما أنه ليس تخميناً أو مجرد أفكار مبدئية تتولد في الأذهان من خلال الملاحظة العابرة، بعيداً عن الحقائق المقررة، وإنما هو تقدير أو استنتاج مبنيٌّ على معلومات دقيقة أو خبرة عملية محددة[1]. ولابد أن يعبِّر الفرض أو مجموعة الفروض عن علاقة بين متغيرات محتملة الوقوع وقابلة للاختبار لكي يعرف درجة واقعيتها بعيداً عن الأحكام القيمية والتبرير والتقويم الذاتي، أي أنها علاقة غير مبرهنة، ويعّد الفَرض نقطة البداية في كل بحث مبني على الاستنتاج التجريبي[2].

تحديد أدوات جمع البيانات:

لجمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة يستخدم البحث العلمي في العلاقات العامة أساليب ووسائل وأدوات مختلفة وذلك وفقاً لنوعية البحوث والتي تتمثل في البحوث غير المنهجية أو العرضية، والبحوث المنهجية. ويمكن توضيحهما كما يأتي:-

أولاً- البحوث غير المنهجية أو العرضية:

البحوث غير المنهجية أو العرضية، هي التي تستخدم من دون الاعتماد على قواعد عامة متفق عليها ودون إجراءات محددة تتيح للآخرين تكرار الدراسة بذات الأسلوب - تستخدم الوسائل الآتية[3]:-

1 - أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمد أبوبكر، **البحث العلمي: تعريفه – مناهجه – خطواته – المفاهيم الإحصائية**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001–2002، ص117.
2 - نبيل محمد دقيل فريد، مرجع سابق، ص50- 54.
3- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص305–310.




- الإجـراءات غـير المتعديـة: وتـستخدم لجمـع المعلومـات مـن دون التـدخل فيمـا يحـدث للظـاهرة ودون تقـديم أي تفـسيرٍ لهـا، فهـي تقـدم للباحـث صـورة عمـا حدث من دون تقديم برهان على ذلك.
- الاتصال الشخصي: وهي أفضل طريقة للتعرف على اتجاهـات النـاس ومتابعـة اسلوب تفـكيرهم، حيث يتم التحرك ضمنهم وبدون تكلّف.
- قـادة الـرأي: ويشـكلون أحـد بـدائل الاتـصالات الشخـصية بفئـات الجمـاهير كافةً، ويتطلب الأمـر أولاً تحديـدهم ثـم اختيـارهم ومـن ثـم الاسـتفسار مـنهم عما يهم منظمة الأعمال من قضايا.
- الاجتماعـات والمنتـديات: تتـولى إدارة العلاقـات العامـة عقـد اجتماعـات أو منتديات أو يحضر ممارس العلاقات العامة الاجتماعات أو المنتديات الـتي يـتم عقـدها في المجتمـع والـتي تـتم فيهـا مناقـشة قـضايا أو مـشكلات تهـتم بهـا منظمة الأعمال أو تؤثر في أعمالها.
- اللجان الاستشارية: تقوم بعض منظمات الأعمال بتشكيل لجـان استشارية بغيـة نقـل وجهـات النظـر والاتجاهـات المختلفـة حـول مـا يهـم منظمـة الأعمـال مـن موضوعات.
- الرد على الاتـصالات الهاتفيـة والتعـرف مـن خلالهـا علـى بعـض وجهـات النظـر والاتجاهات الايجابية منها والسلبية تجاه المنظمة.
- تحليل البريد الوارد والتعرف على أوجه النقد المقدمة للمنظمة.
- التقارير الميدانية: والـتي تفيـد ايضاً في التعـرف علـى آراء الجمـاهير ومواقفهـا تجاه منظمة الأعمال، والتعرف على الإشارات المبكـرة عـن المشكلات الـتي يمكن أن توجه المنظمة.
- دراسـة التغطيـة الإعلاميـة لكل مـا يتصل بمنظمـة الأعمـال في مختلـف وسـائل الإعلام والتعرف على الاتجاهـات المؤيـدة والمعارضـة ومـصادر تلـك الاتجاهـات والعوامل الداخلة فيها، وتقـديم تقريـر بـذلك لـلإدارة بُغيـة أخـذها في الاعتبـار عند وضع السياسات[1].

1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص115.



- الحدس والخبرة: يعتمد بعض ممارسي العلاقات العامة على الحدس والخبرة كوسيلتين للحصول على بعض المؤشرات في سبيل تحديد الحقائق – على نسبيتها- حول ما يواجه منظمات الأعمال من مشكلات. فالحدث والخبرة لا تعطي حقائق صلدة يمكن تبنِّيها وإنما تفيد في التقاط المؤشرات التي تقود إلى إجراء دراسات علمية متقنة ذات نتائج يمكن الاعتماد عليها.

ثانياً- البحوث المنهجية:

البحوث المنهجية، يتم جمع المعلومات والبيانات وفقاً لإجراءاتٍ وأسسٍ علمية حاكمة بحكم أن مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل والخطوات الأساسية في إجراء بحوث العلاقات العامة، بل مختلف أنواع مجالات البحث العلمي، وتعّد هذه العملية من أهم العمليات البحثية وأكثرها تأثيراً على مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها[1].

وتشمل أدوات جمع المعلومات في العلاقات العامة الاستبيان وتحليل المحتوى والمقابلة والملاحظة والتجربة، **ويُمكن تناول بعض تلك الأدوات على النحو الآتي**[2]:-

أ- الاستبيان:

يعّد الاستبيان من أكثر الأدوات البحثية شيوعاً في الاستخدام في مجال الدراسات الإعلامية والاتصالية، وتستخدمه مراكز الدراسات الاستراتيجية في دول العالم، وفي المجالات العلمية والباحثين في منظمات الأعمال، لا سيما فيما يتصل بالدراسات المسحية، واستطلاعات الرأي، وميول الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم تجاه موضوع محدد[3]، وهو أداة أو أسلوب يستخدم لجمع البيانات من المبحوثين بأسلوب

1- سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام،** مرجع سابق، ص178.

2 - محمد عبد الحميد، **بحوث الصحافة،** الطبعة الثانية، (القاهرة: عالم الكتب، 1997)، ص105.

3 - طاهر كلالدة، محفوظ جودة، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية،** عمان: مؤسسة زهران، 1997، ص137.

منهجي ومقنن، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار محددة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع البحث والدراسة وأهدافها، من دون تدخل الباحث في التقدير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات[1].

ويستخدم الاستبيان بكثرة في الدراسات المسحية لإمكانيته في جمع البيانات والمعلومات عن موضوع محدد من عدد كبير من الأفراد أو الأشياء، كما يعّد من أكثر الأدوات ملائمة لدراسة الرأي العام، وذلك لأسباب عديدة منها: ضخامة حجم جمهور المبحوثين، وتوفر عنصر الصدق الداخلي نظراً لتجنب التحيز الناتج عن تأثيرات تدخل الباحث، إضافة إلى الحصول على درجة كبيرة من التجانس في البيانات، الأمر الذي يساعد في تصنيفها وتبويبها، واستخراج النتائج التي تتسم بالدقة والثبات، كذلك يوفر الاستبيان وقت كافي للمبحوثين للتفكير في التقدير الذاتي للحقائق والأفكار والآراء المطلوبة مما ينعكس على دقة البيانات[2].

خطوات تصميم استمارة الاستبيان:

يمر تصميم استمارة الاستبيان في مجال بحوث العلاقات العامة بالعديد من المراحل المتتابعة والتي تتمثل في الآتي[3]:-

1- **تحديد هدف الاستبيان:** يجب أن يكون ذلك الهدف في ضوء الدراسة، كما يجب أن يكون الهدف واضحاً، وذلك لأنه إذا ما كان الهدف غامضاً فإن الاستمارة البحثية ستكون غامضة أيضاً، وقد وضع ليند برج قاعدة تقول: لا تحاول أن تعد صحيفة أو استمارة قبل أن تلخص غرض البحث وتختار العينة المناسبة لتحقيقه.

---

1 - محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، مرجع سابق، ص353.

2- المرجع نفسه، ص354.

3 - عاطف عدلي العبد عبيد، **تصميم وتنفيذ إستطلاعات وبحوث الرأي العاموالإعلام**، مرجع سابق، ص105.



2- **تحديد كمية البيانات المطلوب جمعها ونوعها**:ولابد أن تكون هذه البيانات والمعلومات هي التي تستدعيها الدراسة فحسب، ذلك الأسئلة المتضمنة في استمارة الاستبيان، يجب أن تكون وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، ويمكن للباحث في هذه الخطوة أن يستعين بالتراث العلمي والاستمارات البحثية التي سبق إعدادها في بحوث مماثلة، وجمع الآراء المتصلة بموضوع البحث، والرجوع إلى الخبراء والمتخصصين في مجال الدراسة، فضلاً عن إجراء دراسة استطلاعية[1].

3- **تحديد الهيكل العام للاستمارة**:وذلك بتقسيم البيانات والمعلومات المطلوبة، وتصنيفها وتبويبها، وترتيبها ترتيباً منطقياً ومتسلسلاً ومتكاملاً، بحيث تبدو الصورة النهائية للاستبيان عبارة عن مجموعة من الوحدات المتتابعة التي تغطي المشكلة أو القضية من مجالاتها المختلفة.

4- **وضع الاستمارة في صورتها الأولية**: وتشمل هذه الخطوة إعداد الأسئلة الرئيسة والفرعية المتصلة بمشكلة البحث، ومن ثم صياغة أسئلة حول كل موضوع فرعي، على أن يرتبط كل سؤال بمجال من مجالات المشكلة. ولا يوجد نوع أنموذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها في استمارة الاستبيان وإنما يتوقف نوع الأسئلة على عدة اعتبارات منها، موضوع البحث والوسيلة المستخدمة لجمع البيانات، وبصفة عامة تنقسم أسئلة الاستبيان إلى الآتي:-

أ- **الأسئلة ذات النهايات المفتوحة:**

وهي الأسئلة التي تستدعي أجوبة مفتوحة غير محددة مثل:

- ما رأيك في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من جهة موظفي العلاقات العامة؟
- كيف تؤثر الحملات الإعلامية والإعلانية على صورة منظمات الأعمال؟

---

1 - عاطف عدلي العبد عبيد، زكي أحمد عزمي، **الأسلوب الإحصائي وإستخداماته في بحوث الإعـلام والرأي العام**، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999، ص49.

ويعتمد المبحوث في هذا النوع من الأسئلة على نفسه ويفكر في الاجابة عن السؤال، وله حرية مطلقة في الاجابة عن السؤال، والغرض منه إعطاء الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه أو اتجاهاته بشكل واضح. وتفيد الاسئلة المفتوحة في الحصول على المعلومات المتصلة بشعور المبحوثين ودوافع إجاباتهم[1]، ومن مزاياها أنها تسمح بإيضاح مجالات موضوع السؤال من خلال الحصول على إجابات مختلفة ومتعددة. ومن عيوبها صعوبة تفريغ وتبويب وتحليل الإجابات[2].

ب- الأسئلة المغلقة:

وهي مقيدة ومحددة الخيارات، حيث يطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من وجهة نظره من مجموعة الإجابات الموضوعة. ويتميز هذا النوع بسهولة الإجابة عن الأسئلة، حيث لا يتطلب ذلك وقتاً طويلاً من المبحوثين، كما لا يتطلب من المبحوث أن يأتي بشيء من عنده، والميزة الأخرى هي سهولة تصنيف البيانات المجمعة وارتفاع نسبة الردود. ويضم هذا النوع أسئلة ذات إجابات متعددة وأخرى ذات بديلين فقط مثل: "نعم، لا"، ويعاب على هذا النوع تقيد المبحوث في إجابات محددة، ويمكن أن يفضل الباحث الإجابات[3].

ج- الأسئلة المغلقة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تحدد لها إجابات مسبقة وتترك أيضاً الحرية للمبحوث لإضافة إجابات أخرى يراها كما في المثال الآتي:-

ما المعوقات التي تواجه مهنة العلاقات العامة بمنظمات القطاع الخاص بالدول العربية مما يلي؟

1- عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية**، القاهرة: عصمي للنشر والتوزيع، 1996، ص123.

2- أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص217.

3 - حامد عبد الماجد قويسي، **دراسات في الرأي العام: مقاربة سياسية**، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2003)، ص321.



- معظم العاملين بالعلاقات العامة غير متخصصين. ( ).
- عدم الاقتناع بأهمية العلاقات العامة من جهة الإدارات العليا بمنظمات القطاع الخاص. ( ).
- عدم وجود ميزانيات ثابتة لها. ( ).
- جميع ما ذُكِر أعلاه. ( ).
- أخرى تذكر: ....

وتتميز هذه النوعية من الأسئلة بتجنبها لعيوب الأسئلة المغلقة من حيث إحتمال إغفال بعض الإجابات التي تهم المبحوث فضلاً عن تجنب عيوب الأسئلة المفتوحة من حيث صعوبة تبويب وتحليل البيانات واحتمال التحيز عند تفسيرها أو تلخيصها، وهنا بعد أن يورد الباحث خيارات وبدائل الاجابات يضع خياراً أخيراً هو "أمور أخرى تذكر" أو "أخرى تذكر" مع ترك مساحة للتعبير عن رأيه كتابةً[1].

د- الأسئلة ذات الاجابات المتدرجة:

وتستخدم للوصول إلى الاستجابة المناسبة، فمثلاُ عندما يُسأل المبحوث:

تُسهم الحملات الإعلانية في تحسين صورة المنظمة:

موافق بشدة ( ). موافق ( ).

محايد ( ). رافض ( ).

رافض بشدة ( ).

فمثل هذا السؤال يحمل إجابات متعددة، ويعطي قياساً متدرجاً[2].

أنواع الأسئلة من حيث المضمون:

يمكن تقسيم الأسئلة من حيث المضمون إلى أربعة أنواع، هي:

1- أسئلة الحقائق.
2- أسئلة الرأي.

1- رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص334.

2 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص333.

3- أسئلة الدوافع.

4- الأسئلة المعرفية.

القواعد الواجب مراعاتها عند صياغة الأسئلة:

تعّد صياغة الأسئلة من المهام الصعبة والأساسية في الوقت نفسه، فالصياغة غير السليمة يمكن أن تتسبب في رفض المبحوثين الاجابة عن الأسئلة، أو يمكن أن تدفعهم إلى تقديم إجابات غير صحيحة إما بشكلٍ مقصود أو بسبب عدم الفهم أو سوء الفهم. وفي الواقع لا توجد مبادئ اساسية وحاكمة يمكن الاعتماد عليها في الصياغة إلاّ أنه يمكن الاعتماد على قدرات الباحث وقدراته. ولكن هناك بعض القواعد يمكن أخذها في الاعتبار من جهة الباحثين عند إجراء بحوثهم من خلال الاستبيان، وهي[1]:-

- أن تكون أسئلة الاستبيان وثيقة الصلة بموضوع البحث.
- أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة ولا تحتمل معانٍ عديدة.
- تجنب الأسئلة المحرجة.
- أن تكون الأسئلة قصيرة.
- أن يرتبط الأسئلة في الاستمارة بمشكلة البحث، وتحقق هدفاً جزئياً من أهداف البحث.
- أن يتضمن السؤال فكرة واحدة، وتفادي الأسئلة المركبة.
- الابتعاد عن الأسئلة الإيحائية.
- البعد عن الأسئلة المعقدة التي تحتاج الي التفكير العميق.
- سرد الإحتمالات الممكنة للإجابة بأساليب سهلة وواضحة.
- تجنب الأسئلة السلبية أو ذات النتائج السالبة.
- عدم إيراد الإفتراضات المسبقة للحقائق المحددة.

1- محمد شومان، **إشكاليات قياس الرأي العام: مصر أنموذجاً**، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص109.




- التعريف بالمفاهيم المركزية المستخدمة في البحث.
- التمييز بين الأسئلة التي تدور حول الحقائق، والتي تبحث عن الآراء ووجهات النظر.

5) مراجعة الاستمارة منهجياً وعلمياً:

وتكون المراجعة بعرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء المنهجيين والعلميين والممارسين. ويفيد ذلك في تحقيق مجموعة من الأغراض، تتمثل في الآتي[1] :-

1- مراجعة الشكل العام لاستمارة الاستقصاء.
2- مراجعة ترتيب الأسئلة والتأكد من وضوحها.
3- مراجعة الإجابات المحددة كبدائل لاختيار أنسبها.
4- مراجعة المادة العلمية الواردة في استمارة الاستقصاء ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة.
5- اكتشاف مواطن الضعف أو النقص في الموضوعات في الاستمارة واستكمالها.

6) الاختبار القبلي للاستمارة:

ويكون ذلك بعرض الاستمارة على عينة صغيرة ممثلة للعينة الأصلية، وذلك قبل اعتمادها بشكل نهائي، والهدف من ذلك هو الوقوف على مدى صلاحيتها للعمل البحثي، ومن ثم إجراء بعض التعديلات عليها. **ويفيد الاختبار القبلي للاستمارة البحثية في التعرف على**[2] :-

أ. مدى وضوح الأسئلة.

ب. مدى قياس السؤال للعنصر المطلوب قياسه.

1- عاطف عدلي العبد عبيد، **تصميم وتنفيذ استطلاعات وبحوث الرأي العام والإعلام**، مرجع سابق، ص108.

2 - عاطف عدلي العبد عبيد، المرجع نفسه، ص109.



ت. الأسئلة التي يمكن أن تسبب حرجاً للمبحوث أو يحاول التهرب من الإجابة عليها، وذلك لإعادة النظر فيها سواء بحذفها أو إعادة صياغتها.

ث. مشكلات التنفيذ الميداني.

ج. معدل الاستجابة.

ح. إغلاق بعض الأسئلة المفتوحة بعد حصر الاحتمالات المختلفة للإجابة.

7) إعداد استمارة الاستبيان في صورتها النهائية:

ويتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة بناء على الاقتراحات التي وردت من خلال الاختبار السابق، أو من جهة المحكمين من الأساتذة، وهنا لابد من مراعاة الاعتبارات المتصلة بصياغة الأسئلة ذلك أن توافر عناصر الصياغة الحسنة للأسئلة، وجودة التبويب ووضوح المعلومات ومدى تشويقها يمكن الباحث من الحصول على إجابات دقيقة لا يمكن الحصول عليها بالأدوات البحثية الأخرى.

ب- تحليل المضمون:

يعّد تحليل المضمون من أهم الأساليب والتصميمات المنهجية في الدراسات الاتصالية والإعلامية.ويُعرف تحليل المضمون بأنه أسلوب للبحث يستهدف الوصف الموضوعي، المنظم، الكمي للمحتوى الظاهر للاتصال سواء عن منظمة أو شخصية أو دولة أو قضية أو موضوعيتم تناولها من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

دوافع استخدام تحليل المضمون في العلاقات العامة؟

قد يرغب ممارس العلاقات العامة في الحصول عن اجابات للأسئلة الآتية[1]:-

- لماذا تعرض وسائل الإعلام بعض الأحداث المرتبطة بمنظمة الأعمال بالأساليب التي عرضت بها؟
- لماذا يبحث بعض المحررين عن أخبار وتفاصيل مثيرتين في حين يتجنبهما غيرهم؟

1 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص373.

- لماذا تحتل النزاعات العمالية مكاناً خاصاً في بعض الصحف، في حين تحشر تحت عناوين فرعية في غيرها؟
- لماذا تتناول بعض وسائل الإعلام قضايا البيئة في حين لا تتناولها غيرها؟
- لماذا تتحدث بعض وسائل الإعلام عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في حين لا تتحدث عنها غيرها؟

ومن ثم يلجأ ممارس العلاقات العامة إلى تحليل المضمون بغية الحصول على إجابات عن تلك الأسئلة.

مجالات استخدام تحليل المضمون:

يمكن تحديد المجالات التي يستخدم فيها تحليل المضمون بكثرة في الآتي[1]:-

1- الكشف عن اتجاهات الأفراد والجماعات إزاء الموضوعات المختلفة.
2- المقارنة بين وسائل الاتصال الجماهيري من حيث موضوعاتها واتجاهاتها، والأشكال الصحفية أو الأدبية المتبعة فيها.
3- قياس مدى تطبيق وسائل الاتصال للمعايير والأسس الإعلامية والثقافية والفنية.
4- تشخيص خصائص الأسلوب الأدبي أو الصحفي من خلال تحليل الرسائل المختلفة.
5- التعرُّف على الوضع النفسي والاجتماعي للأفراد والجماعات في الأوضاع الطارئة والاعتيادية، وذلك من خلال تحليل الرسائل حول تأثير وسائل الاتصال على الجمهور.
6- تقييم مضمون الاتصال وفقاً للأهداف الموضوعة لها أو وفقاً لأية معايير أخرى.
7- الحصول على افتراضات حول تأثير وسائل الاتصال في الجمهور المتلقي.

1- خالد عبد الله أحمد درار، مرجع سابق، ص173.

8- تعرُّف الدولة على معلومات ونوايا الدول الأخرى وأهدافها لا سيما في حالات الصراع والحروب، إذ يسعى كل طرف إلى تحليل الوثائق والتصريحات والخطب وما تنشره وسائل الإعلام عن الطرف الآخر.

9- التعرف على المعارف والقيم ومدى تحقيق الأهداف والآثار التي تحملها الكتب، والمناهج والأدبيات التربوية والثقافية وغيرها[1].

المقابلة العلمية في مجال العلاقات العامة:

تعّد المقابلة العلمية من الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات المتصلة ببحوث العلاقات العامة، ويقوم فيها الباحث بطرح تساؤلاته على المبحوثين من خلال حوار لفظي، وقد يكون هذا الحوار بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه أو من خلال وسائط الإتصال المختلفة، وهي بالتالي عبارة عن حوار وتفاعل لفظي شفوي يتم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين[2]. ويعّدها بعض الباحثين استبيانا شفهياً على الرغم من أن هنالك إختلافاً بيناً بين الاستبار والمقابلة، فبدلاً من الإجابات كتابةً فإن المبحوث يعطي معلوماته بصورة شفهية في علاقة مواجهية مع الباحث.

أنواع المقابلات:

هنالك أنواع متعددة للمقابلات العلمية تتمثل في الآتي:-

1- **المقابلات التي تستهدف زيادة درجة تبصير الباحث بالمشكلة التي يتصدى لدراستها**، والتي تنقسم بدورها الي مقابلات تستهدف التعرف على مجالات جديدة في مشكلة البحث، وتفيد بصورة أساسية ومباشرة في حالة البحوث الإستكشافية أو الإستطلاعية، والتي لا يتوافر فيها للباحث معلومات كافية عن موضوع البحث، مما يدفعه إلى إجراء عدد من المقابلات مع بعض المسئولين أو الخبراء ذوي الصلة المباشرة، من دون وجود أسئلة محددة أو معدة

1 - عبد الباسط محمد الحسن، **أصول البحث الإجتماعي**، الطبعة السادسة، القاهرة: مكتبة وهبة، 1977، ص76.

2 - طاهر كلالدة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص155.




سلفاً، هذا إضافة إلى مقابلات تستهدف التعرف على الفروض والإستجابات البديلة لعناصر مشكلة البحث[1].

2- المقابلات البؤرية:

ويقوم فيها الباحث بدراسة خبرة محددة مر بها مجموعة من المبحوثين في موقف محدد – مشاهدة فلم أو برنامج محدد، أو سماع برنامج إذاعي محدد، أو قراءة موضوع صحفي أو كتاب محدد، أو الاشتراك في موقف إجتماعي محدد – ويقوم الباحث في هذه الحالة بتحليل الموقف، ودراسة مجالاته المختلفة، وإعداد دليل للمقابلة يتضمن أهم المجالات والفروض الرئيسة التي ستخضع للدراسة[2]. وتعرف الجماعة البؤرية بأنها جماعة صغيرة محدودة العدد من أشخاص يتم استدعاؤهم للاشتراك في جلسة لمناقشة قضايا مختلفة تهتم بها منظمة أعمالٍ ما، وذلك وفقاً لتساؤلات وُضعت خطوطها العامة سلفاً، ويديرها رئيس جلسة، وتُعقد لمدة زمنية محددة لا تتجاوز الساعتين، وذلك في مكانٍ مريح، ذي موقع متوسط ومعروف للجميع بحيث يسهل الوصول إليه[3].

وظائف الجماعة البؤرية:

تحقق المناقشات البؤرية للعلاقات العامة العديد من الوظائف، من أهمها:

1) اختبار مكثف لبيانات نوعية ترتبط بمشكلات محددة، ذات أهمية وصلة بالمنظمة.
2) توليد أفكار جديدة، ذات علاقة بالموضوع المطروح للمناقشة.
3) التعرف على آراء المبحوثين، في الموضوعات التي تهتم بها المنظمة.
4) تحديد القضايا التي تتطلب مزيداً من الدراسات المتعمقة حولها.
5) توليد جُمل وعبارات ملائمة للرسائل الإعلامية والإعلانية المتصلة بالمنظمة.

1- محمد الهادي، **أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية**، ط1، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995، ص152- 153.

2 - سمير محمد حسين، **الرأي العام**، مرجع سابق، ص128.

3- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص311.




فوائد استخدام الجماعة البؤرية:

لاستخدام مقابلات الجماعة البؤرية العديد من الفوائد، منها:-

1- تتيح المقابلة فرصة الحديث الحر من دون القيود التي قد تفرضها الأدوات المقننة الأخرى كالاستبيان. ويعبّر المبحوث عن قناعاته وآرائه بصدق، مع امكانية التفاعل مع الآخرين مما يعطي المقابلة مصداقية أكثر، ومن خلالها يمكن معرفة التناقضات من خلال التفاعل مع الأعضاء المشاركين في المناقشة.

2- معرفة آراء الجماعة وهي في حالة تفاعل.

3- تستخدم كوسيلة للعصف الذهني، وتوليد الأفكار الجديدة.

4- إمكانية الوصول إلى نتائج سريعة.

5- كُلفة استخدامها أقَلّ من كُلفة استخدام الأساليب والأدوات البحثية الأخرى.

6- مرونتها عالية سواء في تصميمها أو شكلها.

7- تتيح للقادة الإداريين بالمنظمة مشاركة أعضاء الجماعة في المناقشة، وملاحظة سلوكهم والاستماع لهم مباشرةً.

8- يُستفاد منها في العلاقات العامة بالذات في التعرُّف على ردود أفعال الجماهير تجاه منتج جديد تطرحه منظمة الأعمال أو تجاه برنامج تلفزيوني ترعاه أو تُمَوِّله أو تجاه مجلة تصدرها أو تجاه إعلان تنشره، أو في التعرف على أفكار وآراء لم تكن على عِلمٍ بها.

9- تفيد في توليد أفكار وجُمَل إعلانية وفي تطوير المسودات الأولى للرسائل الإعلانية سواء كانت تتصل بالإعلانات العادية والمتكررة أو بالحملات الإعلانية.

10- تُبيّن شدة الاتجاهات التي يحملها المبحوثون.



11- نظراً لطبيعة التفاعل الذي يحدث بين أعضائها نجد أن كل عضو في هذه الجماعة يُصبح مصدراً أكثر غنىً عما لو كان بمفرده، حيث يقود حديث كل عضو فيها إلى بدء وبلورة تعليقات وآراء إضافية.

عيوب استخدام الجماعة البؤرية:

هناك بعض العيوب أو نقاط الضعف التي تتصل باستخدام مقابلة الجماعة البؤرية تتمثل في النقاط الآتية[1]:-

1- يعّدها بعض الباحثين نوعاً من البحوث غير الرسمية "العرضية" التي لا يمكن الاعتماد على نتائجها اعتماداً كاملاً.

2- حجم العينة فيها صغيرة، مما يضعف إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.

3- يصعب معالجة مخرجاتها إحصائياً.

4- تحد من قدرة الباحث في اكتشاف شخصية وخبرة كل عضو من أعضاء الجماعة لوحده.

5- يسيطر بعض الأعضاء على مناقشة الجماعة، مما يؤدي إلى امتناع أو تردد الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم.

6- بالنظر لتحديد المدة الزمنية للمناقشة وعدم توفر إمكانية مدّها لمدة طويلة زمنيّاً تكون قيمتها محدودة، إذ قد لا يُمكن تغطية كافة الموضوعات المطروحة للمناقشة خلال المدة الزمنية المحددة، لا سيما عند اسهاب بعض المشاركين في الحديث عن موضوعات أو عرضوا آراء لا تحقق فائدة حقيقية للمناقشة.

7- تقتصر على استخدام الاتصالات الشخصية المباشرة.

8- امتناع بعض الاشخاص عن التعبير عن آرائهم عندما تُطرح موضوعات ذات طابع شخصي.

1- محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص313.



9- عدم قدرة رئيس الجلسة على دفع جميع المشاركين للتعبير عن آرائهم في كافة الموضوعات المطروحة، مما قد يُفقدها بعض الآراء ووجهات النظر الثمينة ويُقلل من أهميتها كأسلوب أو أداة للبحث.

سِمات الجماعة المختارة:

لتحقيق أغراض البحث يُفضل أن تكون الجماعة متجانسة – إلى حدٍ ما – وتُمثل جمهوراً واحداً، ذلك أن اشتراك كافة أعضاء الجماعة في سمات مشتركة توحد المشتركين وتُحقق مصداقية أعلى للبحث، ومن تلك الجماعات التي تشترك في بعض السمات مثلاً:-

- ربّات البيوت.
- مبحوثون بمستوى دخل محدد.
- مهنيون يُمارسون مهنة محددة.
- مستثمرون في قطاع محدد.
- نساء يعملن خارج المنزل.
- قُرّاء منتظمون لصحيفة محددة.

ولكن في بعض الحالات يمكن اختيار ممثلين عن جماعات ذات سمات مختلفة، ففي بيئة إعلامية قد تتشكل الجماعة البؤرية من ممثلين عن الجماهير الآتي:-

- المعدّون.
- المُخرجون.
- المصوِّرون
- المحررون.
- العاملون بالاستديوهات.
- العاملون في هندسة الاتصالات.




إدارة المناقشة:

لابد لمن يستخدم مقابلة الجماعة البؤرية مراعات الإرشادات الآتية عند إدارة المناقشة[1]:-

- يتوقف نجاح المناقشة على رئيس الجلسة الذي يُفضل أن يجلس مع المشاركين وليس على رأس طاولة المناقشة ضماناً لإشاعة جو بعيد عن التصنع بينهم.
- لابد من التأكد من مناقشة كافة الموضوعات المطلوبة، ولكن من من دون أن يؤدي ذلك إلى خنق التدفق الحر للآراء.
- لابد من اعداد دليل عمل يشمل الخطوط العامة لمناقشة الموضوعات، وهذه الخطوط هي مجموعة التساؤلات التي تغطي ما ترغب المنظمة في تغطيتها.
- لابد من التأكد من عدم ابتعاد سير المناقشة عن الموضوع المطلوب مناقشته.
- لابد من التأكد من مناقشة كافة المبحوثين للموضوع المطلوب مناقشتها.
- لابد من الاهتمام بنوعية الشخصيات التي تظهر خلال المناقشة، حيث تظهر شخصيات لا مبالية وهذه لابد من تحفيزها للاشتراك بالمناقشة، وشخصيات تحاول فرض نفسها وسيادة جو المناقشة وهذه لابد من تقليل اندفاعها.
- في حالة ظهور تعليقات لا مكان لها، لابد لمدير الجلسة أن يتدخل بالإشارة إلى ضرورة العودة إلى الموضوع الأساس.
- لضمان مشاركة كافة الحاضرين، لابد لمدير الجلسة أن يتوجه إلى أعضاء الجماعة بالاسم ودعوته للمشاركة بشكلٍ لبق، من خلال الاستفسار عن رأيه أو طلب الاستماع له.
- يُفضل بلوة الآراء المتناقضة التي تظهر لإثارة المناقشة حولها.

1- محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص318.

وبصورةٍ عامة يتميز هذا النوع من المقابلات بعدة مزايا، منها[1]:-

أ. التركيز على مجموعات مشتركة في موقف أو خبرة محددة.

ب. تحليل الموقف وتحديد عناصره، ووضع الخطوط الأساسية والفروض الخاصة بالبحث قبل إجراء المقابلات.

ت. التركيز على الخبرة الشخصية للمبحوث وإتجاهاته وإستجاباته بالنسبة لموقف محدد تحت الدراسة.

وفي هذا النوع من المقابلات يترك للمبحوث الحرية في الإسترسال في التعبير عن إتجاهاته وآرائه ووجهات نظره من دون التقيد بالأسئلة المرشدة والمعدة مسبقاً، ولذا فهو يجمع بين مزايا المقابلة الموجهة وغير الموجهة "المقننة، غير المقننة"، بحيث يطلق عليه المقابلة شبه المقننة[2].

3- المقابلة المتعمقة:

تستخدم المقابلة المتعمقة كوسيلة للكشف عن دوافع السلوك والإتجاهات سواء كانت ظاهرة أو خفية، وتعتمد على فكرة المحادثات الحرة غير المقيدة بأسئلة محددة حول موضوع أو مشكلة محددة والعناصر المكونة لها، وذلك بهدف الخروج بأكبر قدر من المعلومات التي يمكن من خلالها استنتاج ما يدور بذهن المبحوث، ونوع وكمية المشاعر والعوامل النفسية لديه والمقترنة بالمشكلة، ويحاول الباحث التعمق في الحديث مع المبحوث حتى يتفهم خلفيات الإستجابات المعطاة، ويحاول معرفة أي تعارض بين إستجابات الفرد خلال الحديث وإتجاهاته التي يعلن عنها[3].

وعلى الرغم من شيوع استخدام الاستبيان في البحوث الاتصالية بصفةٍ عامة، إلاّ أن أهداف البحث في كثير من الحالات يمكن أن تستهدف الدراسة المتعمقة للمبحوثين، أو عينة من المبحوثين، وذلك للكشف عن الأفكار والآراء والاتجاهات

---

1 - سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، مرجع سابق، ص202.

2 - محمد عبد الحميد، **دراسات الجمهور في بحوث الإعلام**، الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب، 1993، ص232.

3- أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص188.




والمعتقدات، التي قد لا تفي أداة الاستبيان بها، لعدم التواصل بين الباحث والمبحوث في مرحلة الإجابة على استمارة الاستبيان، لذلك كان الاتجاه إلى هذا النوع من المقابلات.

4- مقابلة النخبة:

وتستخدم هذه المقابلة بهدف جمع البيانات عن موضوعات محددة، يصعب الحصول عليها بالأدوات الأخرى، وذلك نظراً لما تتميز به النخبة كأقلية تحوز على المعلومات والمعطيات بحكم مواقعها الحالية، أو المواقع التي سبق لها أن شغلتها ولها أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع البحث، ولا تقتصر مقابلة النخبة على جمع المعلومات والبيانات فقط، ولكن جمع معلومات مفيدة من شأنها أن تساعد في بناء الأبعاد الخاصة بحدث محدد، أو موضوع محدد، أو تحديد أنماط محددة من السلوك[1].

شروط المقابلة الجيدة:

ينصح الخبراء الباحثين بإتباع مجموعة من القواعد المرشدة لإجراء المقابلة، وكما يأتي[2]:-

- تحديد موضوع المقابلة بدقة ووضوح، وكذلك الفروض والتساؤلات والأهداف.
- وضوح المفاهيم والعبارات المستخدمة في الأسئلة.
- عدم مقاطعة المبحوث، وهذا لا يمنع من إعادته إلى صلب الموضوع.
- إشاعة جو من التودد والتفاعل بين الباحث والمبحوث لكسر حاجز التوجس والتمنع.
- تسجيل الباحث للإجابات من دون أن يلتفت المبحوث إلى ذلك.
- ضرورة أن يقرأ الباحث ويسجل الإجابات كافة بنفسه ولا يدع المبحوث يمسك بجدول المقابلة.

---

1 - محمد شلبي، مرجع سابق، ص251.

2 - محمد شلبي، المرجع السابق، ص150.



- الإلحاح على المبحوث للحصول على إجابات أكثر تحديداً إذا كانت الإجابات غير محددة.
- ينبغي أن يكون السؤال موجزاً من دون إخلال بالوضوح، بعيداً عن التعقيد والغموض.
- البعد عن الأسئلة الإيحائية التي تفضي إلى تشويه النتائج.

مزايا وعيوب المقابلة:

تتميز المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية بمجموعة من المزايا التي تتمثل في: درجة المرونة العالية التي تتيحها للباحث والتي تمكنه من شرح الأسئلة وتوضيح معانيها، وإمكانية التعمق في دراسة الظواهر والكشف عن الدوافع والمشاعر والحاجات الإنسانية لدى المبحوثين، وتوجيه الأسئلة بتتابع وترتيب محدد، وإمكانية الحصول على إجابات عن جميع الأسئلة، بعكس صحيفة الاستقصاء التي قد لا يجيب المبحوث فيها على بعض الأسئلة[1]، كما تتيح المقابلة للباحث إمكانية تشكيل الجو الإجتماعي بما يسمح بمعالجة بعض الضغوط الإجتماعية لدى المبحوث، ومن ثم الخروج بمعلومات صريحة منه، فضلاً عن إمكانية كشف الدوافع والمشاعر الحقيقية للمبحوثين من خلال التعبيرات غير اللفظية كحركات الوجه والجسم مثلاً كما أنها تكمل طرقاً وأدوات أخرى لتجميع البيانات[2].

وعلى الرغم من تلك المزايا سالفة الذكر للمقابلة إلا أن لها عيوب متعددة تتمثل في إستهلاكهاللكثير من الوقت والجهد، كما أن نجاحها يعتمد على رغبة المبحوث في التحدث، وقدرته على التعبير بدقة عما يريد تقريره[3]، وأنها كذلك تتأثر بعوامل أخرى متعددة من الضغوط والتوتر وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على كل من الباحث والمبحوث، الأمر الذي يؤدى أحياناً إلى التركيز على ذكر الإيجابيات فقط، والتردد في الإفصاح عن الحقائق غير الملائمة للمبحوث، وبالتالي

1- أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص190.

2- سمير محمد حسين، **بحوث الاعلام**، مرجع سابق، ص204.

3 - مختار عثمان الصديق، مرجع سابق، ص84.

يكون هنالك تلوين وتشويه للحقائق[1]، كما يعاب على المقابلة إحتمال التحيز الذي قد ينجم عن تأثير الباحث على المبحوثين، أو عن إختلاف في دلالات الألفاظ المستخدمة، أو تأثير الباحث ببعض الظروف والأحداث المحددة خلال المقابلة.

د- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها إدراك للظواهر والوقائع، والعلاقات، من خلال الحواس سواء كانت وحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة، وتستخدم في مختلف العلوم بنسب مختلفة[2]، كما تعرف بأنها: انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، وهي تمثل الخطوة الأولى في البحث العلمي. ويعرّفها ويك Weeck، بأنها "الاختيار، والاستشارة، والتسجيل، وتفسير مجموعة من السلوك والأوضاع في ظروفها الطبيعية تفسيراً يتسق مع الأهداف العلمية"[3]. ويقصد بها في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلة فيها[4]. وتفيد الملاحظة المباشرة في معرفة توجهات الرأي العام حينما يصعب إستخدام وسائل وأدوات القياس الأخرى، وذلك إما لضعف الإمكانات، أو بسبب آخر يمنع الناس من الإدلاء بآرائهم خوفاً من الإحراج والمضايقة والمتابعة أو بسبب صعوبات أخرى.

أساليب الملاحظة:

يختلف المتخصصون في مناهج البحث العلمي بشأن تصنيف أساليب وأشكال الملاحظة، وذلك نسبة لإختلاف المتغير الذي يعتمده كل باحث في عملية التصنيف،

---

1 - أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، مرجع سابق، ص342.

2- فاروق يوسف أحمد، **وسائل جمع المعلومات**، الطبعة الاولى القاهرة: مكتبة عين شمس، 1985، ص10.

3 - سعيد إسماعيل حسين، **قواعد أساسية في البحث العلمي**، ط1، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1994، ص303.

4 - محمد نصر مهنا، **السياسة**، مرجع سابق، ص108.

إلا أن أهم الأساليب التي شكلت قاسماً مشتركاً بين خبراء المناهج في تصنيفهم للملاحظات هي:-

الملاحظة البسيطة غير المقصودة:

وهي الملاحظة السريعة التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية العادية، وهي لا تستهدف الكشف عن حقائق علمية محددة، وهي ليست عديمة القيمة بشكل نهائي، ذلك أنها تمهد للملاحظة العلمية المقننة، فضلاً عن أن هنالك إحتمالاً في أن تكشف الملاحظات العرضية عن حقائق جديدة من الأهمية بمكان[1].

الملاحظة العلمية أو الموجهة أو المقصودة:

وهي الملاحظة المنهجية التي يقوم بها الباحث بدقة مستهدفاً الكشف عن تفاصيل الظواهر، والعلاقات الخفية بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى، وتتم في إطار خطة موضوعة مسبقاً. ويستخدم هذا النوع من الملاحظات في الوصف المنتظم أو في اختبار الفروض السببية. وتتميز بوضوح الغاية والتي تتمثل في الكشف عن الخواص الرئيسة للظاهرة المدروسة، أو معرفة الظروف التي أوجبت وجودها، كما تتميز بإعتمادها على نظريات تدعمها حقائق بهدف إكتشاف عوامل ومتغيرات جديدة، أو التفسير العلمي الصحيح للملاحظات إضافة إلى ضرورة أن تكون موضوعية وعلمية ومجردة من كل طابع أو تقدير شخصي[2]. والملاحظة بهذا المفهوم تمثل جزءاً جوهرياً من المنهج الامبيريقي الذي يجمع بين إستخدام العقل والحواس[3]. وأيّاً كان الهدف المنشود من الدراسة، فإن هناك أربع قضايا هامة يجب أخذها في الاعتبار من جهة الباحثين عند استخدامهم للملاحظة، وهي[4]:-

---

1 - عاطف عدلي العبد عبيد، **تصميم وتنفيذ إستطلاعات وبحوث الرأي العام والاعلام**، مرجع سابق، ص249.

2- محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص146.

3 - سمير محمد حسين، **الرأي العام: الأسس النظرية والمجالات المنهجية**، ط1، القاهرة: عالم الكتب، 1997، ص122- 123.

4 - سامي طايع، **بحوث الاعلام**، القاهرة: دار النهضة العربية، 2001، ص204.




1) المسائل التي يجب ملاحظتها.
2) عملية تسجيل الملاحظات وكيفية التسجيل.
3) ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير لازمة للتأكد من دقة الملاحظة ومن ثم دقة مخرجاتها.
4) العلاقة التي يجب أن تنشأ بين الملاحظ والمبحوثين وكيفية إيجاد هذه العلاقة.

أنواع الملاحظة:

هنالك أنواع متعددة للملاحظة العلمية يمكن إيجازها في الآتي:-

أ- **الملاحظة المعملية:** ويتطلب إستخدامها ضرورة إعداد دليل الملاحظة إعداداً محكماً ومقنناً تقنياً عالياً، ومن معطيات هذا النوع أنه يقدم معلومات دقيقة التفاصيل عن مجتمع الملاحظة، ويستخدم هذا النوع في مواقف الجماعات الصغيرة، حيث يتجمع للباحث القدر الكافي من البيانات والذي يمكنه من وضع الفروض وإختيارها تجريبياً، ويشترط في إستخدامه ضرورة الضبط التام لكافة المتغيرات[1].

ب- **الملاحظة الميدانية المقننة أو المنظمة:** وتختلف عن الملاحظة المعملية في أن مجتمع الملاحظة غير محصور في معمل أو في إطار بيئي وإجتماعي ضيق، وتتميز بمساعدة الباحث على التحكم في بيئة الملاحظة والحفاظ على قدر كبير من طبيعة المجتمع المبحوث. وتستخدم الملاحظة المنظمة في المواقف الطبيعية بغرض وصف السلوك البشري في منظمات الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الموظفين والعملاء الذي يتعاملون مع المنظمة سواء في مصرف أو جهة حكومية خدمية أو غيرها، وهنا لابد من تحديد نماذج السلوك المتوقعة من الموظفين في تعاملهم مع العملاء، وتصنيف تلك النماذج إلى فئات صغيرة بُغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة[2].

---

1 - فاروق يوسف، **مناهج البحث العلمي**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1978)، ص105.

2- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص88.



ت- الملاحظة الميدانية الحرة: وتتميز بأنها تدون في موقع الحدث فور وقوعه، ويقوم الباحث بإختيار موقع ملائم يشرف منه على المجال الجغرافي من دون أن يكون له اية علاقة تأثيرية على سلوك المبحوثين. ويستخدم هذا النوع ثلاثة مقاييس شائعة هي:-

- مقياس التكرار لحساب تكرارات حدوث أنواع السلوك وأشكاله المختلفة.
- المقياس الزمني أو مقياس المكوث أي الوقت الذي أستغرقه كل سلوك.
- مقياس الزمن غير المحسوب لحساب الزمن الفائت بين سلوك وآخر للمبحوث.

ويتميز هذا النوع من الملاحظات بعدم تدخل الباحث بأي شكل من الأشكال في تحديد تأثير البيئة، حيث يترك الأمر للبيئة لكي تؤثر هي بنفسها في السلوك المطلوب ملاحظته بشكل طبيعي من خلال العلاقات الاجتماعية كما يتميز بدرجة عالية من الدقة.

ث- الملاحظة بالمشاركة: وهي عبارة عن مدة زمنية طويلة ومتواصلة من التفاعل الاجتماعي بين الباحث والمبحوثين في البيئة "الاجتماعية" الطبيعية التي يعيشون فيها، حيث يتم خلال تلك المدة تجميع المعلومات المطلوبة من داخل موقع الحدث بشكل منظم وغير تلقائي[1]. ومن مزايا هذا النوع من الملاحظات أنه يجعل موقف الملاحظة طبيعياً، وييسر للباحث الحصول على معلومات مباشرة، والتعمق في فهم مختلف المؤثرات التي يتعرض لها أفراد المجتمع والطرق التي يستجيبون بها لهذه المؤثرات[2]. ووضع الخبراء مجموعة من المحددات والضوابط التي تسهم في إنجاح الملاحظة بالمشاركة، ومن أهمها[3]:-

---

1- مختار عثمان الصديق، مرجع سابق، ص94- 95.

2 - حامد عبد الماجد قويسي، مرجع سابق، ص318.

3 - سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، مرجع سابق، ص192.



- ضرورة إشتراك الباحث مع الأفراد الذين يقوم بملاحظتهم في سلوكهم الإجتماعي، وفي أوجه النشاط الذي يقومون بها، وذلك في حدود ما تسمح به طبيعة البحث.
- ضرورة أن يقيم الباحث علاقات حميمية مع المبحوثين، وأن يصبح عضواً في الجماعة التي يقوم بملاحظتها.
- إشتراك الباحث مع المبحوثين في فهم اللغة والرموز والمصطلحات والإشارات التي يتفاهمون بها، وكذلك فهم الإطار المرجعي للمبحوثين من خلال المشاركة الفعالة في أنشطتهم اليومية.
- أن يتصرف الباحث مع المبحوثين بمسئولية وحذر من خلال هدفه العلمي.
- ألاّ يتصرف الباحث مع المبحوثين وفي ذهنه أن علاقته معهم وقتية.
- ضرورة ألا يكشف الباحث عن شخصيته حتى يظل سلوك الجماعة تلقائياً أمامه.

مزايا وعيوب الملاحظة:

تتميز الملاحظة أو المشاهدة العلمية في حالة إستخدامها بصورة صحيحة بعدة مزايا، منها[1]:-

1) إمكانية تسجيل الظواهر فور حدوثها، وبالتالي يتم تلافي آثار التحيز.
2) تستخدم في بعض المواقف والحالات التي يصعب فيها استخدام الأدوات البحثية الأخرى كما هو الحال عندما يقوم الباحث بملاحظة سلوك الطفل خلال مشاهدته برنامجاً محدداً، ذلك أن الباحث في مثل هذه الحالة لا يمكن له الحصول على معلومات من الطفل الذي لا يجيد التعبير عن نفسه إلاّ من خلال الملاحظة.
3) تسمح بتجميع البيانات في المواقف السلوكية المثالية.

---

1 - عاطف عدلي العبد العبيد، **الرأي وطرق قياسه**، مرجع سابق، ص151- 152.



4) تعّد الملاحظة من الأدوات الهامة في الدراسات الاستطلاعية، حيث يتمكن الباحث من الحصول على معلومات والتعرف على متغيرات تتصل بموضوع البحث.

5) تساعد الباحث في رصد سلوك المبحوثين وتفاعلاتهم، وعلاقاتهم الظاهرة والخفية.

6) تبقي على مجتمع الملاحظة يتصرف بشكل طبيعي بأكبر قدر ممكن.

وعلى الرغم من تلك الميزات إلاّ أن هنالك بعض العيوب في إستخدام الملاحظة كأداة بحثية، **وتتمثل تلك العيوب في الآتي**:-

أ. إحتمال التحيز من جهة الملاحِظ تجاه عناصر محددة من الظاهرة.

ب. يمكن أن تختلف نتائج الملاحظة من باحث لآخر حسب تفسيره للبحث.

ت. يمكن يتأثر الباحث بعلاقته مع المبحوثين فيخفي نتائج أو معلومات ذات أهمية بالنسبة للبحث.

ث. قد يبتعد الباحث عن ملاحظة سلوك جماعة محددة أو كشفها لخوفه منها.

ج. يحاول المبحوثون أبعاد الباحث عن ملاحظة سلوك محدد لعدم رغبتهم في كشفه.

شروط الملاحظة الجيدة:

إذا أراد الباحث لملاحظته أن تكون ذات أهمية علمية فعليه أن يراعي مجموعة من الاعتبارات والضوابط التي تواضع عليها أهل الاختصاص، والتي تتمثل في الآتي[1]:-

- يتوجب على الباحث الملاحِظ تجنب تسجيل ملاحظاته في وجود من يخضعون للملاحظة، حتى لا يتأثروا بذلك، ومن ثم يضطرب سلوكهم التلقائي.
- تسجيل الملاحظات الميدانية التي تعينه على التذكر لاحقاً عندما يخلو لتدوين ما لاحظه كاملاً.

1 - محمد شلبي، مرجع سابق، ص241.



- يجب أن تكون الملاحظات الميدانية تفصيلية وشاملة ودقيقة، وذلك بملاحظة كل العوامل التي قد يكون لها أثر في أحداث الظاهرة.

تحليل البيانات أو المادة العلمية:

تعّد خطوة تحليل البيانات من أهم مراحل البحث العلمي وأدقها، وأهم صفة يجب أن تتوفر فيه، وعليها تتوقف التفسيرات والنتائج، وعبرها يتم تفكيك عناصر الموضوع إلى مجموعات، ثم تحليل كل مجموعة ثانوية إلى عناصرها الأولية مع الأخذ في الاعتبار ترابط هذه المجموعات، ومعرفة خصائص كل عنصر على حدة، وبيان نسبته في تركيب وحدوث المشكلة أو الظاهرة، والصلات التي تربطه بالعناصر الأخرى[1].

فخلال هذه الخطوة يقوم الباحث بتحليل البيانات والمعلومات سواء باستخدام البرهنة العقلية المباشرة، أو من خلال استخدام بعض الأساليب التي أعدت من جهة العلماء والباحثين لتحليل المعلومات في مجال تخصصاتهم العلمية المتنوعة، وذلك بالاستعانة بالطرق الإحصائية سواء البسيطة منها أو المتقدمة مثل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والذي يعرف اختصاراً بـ SPSS[2].

صياغة النتائج والتوصيات:

يُقصد بنتائج البحث ما يتوصل إليه الباحث من تحليل للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المختلفة لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. ومن الضروري جداً أن ترتبط النتائج التي يتم التوصيل إليها بموضوع البحث، والمشكلة

1 - رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص422.

2 - محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص221.

محل الدراسة، والتساؤلات التي سبق تحديدها وصياغتها[1]. ولا يشترط في تقديم النتائج أن تقدم بترتيب إجرائها وإنما يتوقف الأمر على الاختيار الأمثل، والذوق والمنطق السليمين في كيفية توصيل الرسالة إلى القارئ بأمانة وبأفضل وسيلة وأسلوب ممكن. وعند صياغة التوصيات يجب التأكد من أنها تغطي العناصر الأساسية في البحث، وأن ترتبط كل توصية أو مجموعة التوصيات بنتيجة محددة من النتائج التي تم التوصيل إليها، ومن هنا تأتي أهمية ربط التوصيات بالنتائج والفروض والتساؤلات ومن ثم مشكلة البحث. وهنالك بعض الأمور يجب مراعاتها عند صياغة التوصيات مثل[2]:-

- أن تكون التوصيات محددة وواضحة وقابلة للتطبيق العملي والبُعد عن التوصيات الفضفاضة والعامة.
- أن تكون هنالك مبررات كافية لكل توصية اي أنها تُستنبط من نتائج الدراسة ومحققة لأهدافها.
- ألاّ تتضمن التوصيات موضوعات زائدة عن موضوع البحث.

تحديات بحوث العلاقات العامة:

على الرغم من أهمية بحوث العلاقات العامة بالنسبة لمنظمات الأعمال بمختلف مجالاتها ومستوياتها في تحسين وتطوير الأداء واكتشاف المشكلات قبل تفاقمها ومعالجتها، إلاّ أنها – في معظم الدول العربية- تواجه تحديات متداخلة تتمثل في ثلاث مجموعاتٍ من التحديات، هي:-

1- تحديات متصلة بعدم توافر المقومات البحثية، وقصور الاتجاهات والأساليب البحثية المستخدمة، وهذه المجموعة تشمل:

1 - أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص128.

2 - المرجع نفسه، ص129- 130.




أ. صعوبة توافر مقومات الرأي العام بالمفهوم العلمي، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسه خاصةً تجاه الموضوعات والقضايا غير المُعَبَّر عنهما.

ب. الاهتمام غير المتوازن بنوعيات البحوث "الدوافع، اتجاهات الرأي، التعرض للحملات الإعلانية".

ت. نقص البحوث والدراسات في مجال التأثيرات التي تحدثها وسائل الإعلام في الجماهير، ودور الاتصال كعملية اجتماعية.

ث. الاتجاه إلى استخدام الاسلوب النمطي في معالجة المشكلات البحثية.

ج. التركيز على دراسة الأثر السريع والمباشر للمواد الإعلامية من دون الانتباه إلى دراسة الآثار التراكمية طويلة المدى.

2- تحديات تتصل بعدم التعاون الفعال بين الباحثين والممارسين، وتتمثل هذه التحدياتبالآتي:

أ. عدم الاقتناع من قبل الممارسين للعلاقات العامة والنشاط الإعلاني في العديد من المنظمات بشكل عام بأهمية البحوث ودورها في ترشيد الممارسة المهنية وتطويرها.

ب. التباعد الفكري بين الباحث والمخطط.

ت. ضعف التمويل، ذلك أن التمويل هو عصب النشاط البحثي في شتى المجالات.

3- تحديات تتصل بالمجالات المنهجية المستخدمة في بحوث العلاقات العامة والإعلان كجزء من بحوث الاتصال، وتتمثل بالآتي:

أ. صعوبة قياس تأثير الإعلام أو الإعلان وحدهما في الظاهرة التي يقوم الباحث الإعلامي بدراستها، وذلك نظراً لتداخل عدة عوامل ومتغيرات في إحداث هذه الظاهرة، وفي التأثير في فاعلية الإعلام والإعلان والدعاية.




ب. يستهدف الإعلام إحداث آثاراً تراكمية طويلة المدى، ولذلك فإن القياس الفوري أو العاجل لآثاره يواجه تحديات شديدة، ويعطي نتائج خاطئة ومضللة في بعض الأحيان.

ت. عدم وجود مقاييس دقيقة يمكن استخدامها في بحوث العلاقات العامة والإعلان كما في العلوم الطبيعية.





الفصل الثالث

التخطيط في العلاقات العامة




التخطيط في العلاقات العامة:

لا شك في أن أي نشاط إنساني يبدأ بالتخطيط أو بتوقعات سابقة تُحدد أفضليات وأولويات صيغ التصرُّف التي توصل إلى الغرض أو الهدف المطلوب تحقيقه، فلا نشاط يُمارسه الانسان يخلو من محاولات التنبؤ مهما كانت أطره التصوُّرية بسيطة ومهما كان النشاط بسيطاً أو عاديّاً، وتزداد أهمية التصورات المسبقة – للأهداف والفعاليات والمتطلبات- كلما ازداد النشاط أهميةً أو تعقيداً، ولذلك يُعد التخطيط لوظيفة العلاقات العامة جزءً من التخطيط لوظيفة منظمة الأعمال ككل، ذلك أن العلاقات العامة هي المسؤولة عن رعاية وتطوير العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

فبعد إجراء البحوث والوصول إلى معطيات محددة منها تُحدد إدارة العلاقات العامة القضايا أو المشكلات التي تواجه منظمة الأعمال في علاقتها بجماهيرها، وتتعرف على الفرص المتاحة أمامها لتمتين وترسيخ علاقتها بجماهيرها المختلفة، وتتجه للعمل لمواجهة ما حددته من مشكلات أو قضايا أو استغلال ما تعرّفت عليه من فرصٍ متاحة، ومن ثم تعمل على توظيف مخرجات تلك البحوث في مرحلة التخطيط وهي المرحلة التي تلي مرحلة البحث وجمع المعلومات، باعتبار أن البحث هو الذي يوفر المدخلات الحقيقية والموضوعية للتخطيط. فأي عمل مهما كان صغيراً أو محدوداً لا يمكن أن يصيب الهدف من دون أن يكون لعملية التخطيط له وتوفير أدوات التنفيذ وحُسن الأداء النصيب الأوفر في تحقيق النجاح، هذا على مستوى المهام والأعمال الصغيرة فكيف الحال في الأمور الأكبر حجماً وأوسع نطاقاً وأهدافاً، لذلك فإن التخطيط يُشكِّل نقطة الانطلاقة السليمة لأي عمل.

ويقصد بتخطيط في العلاقات العامة أن يقرر المُخَطِّط في وقت سابق على تنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، آخذاً في الاعتبار الامكانات والقيود المحيطة بعملية التخطيط في أعمال وأنشطة وبرامج العلاقات العامة سواء ما كان منها بغرض تعريف الجمهور بمنظمة الأعمال وكسب

ثقته واقناعه بأغراضها أو صيانة المنظمة من الأخطار التي تحدق بها أو علاجي لحل المشاكل التي تواجهها[1].

وتتصل عملية التخطيط بتحديد الأهداف "ماذا نريد أو تريد المنظمة؟" وكيفية تحقيق ما نصبو إليه، وهذا يحتاج إلى جرد أو حصر جميع الموارد المتاحة "المادية والبشرية"، والتي يمكن أن تتاح خلال مدة زمنية محددة، وبحث كيفية الاستفادة منها بفاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف المرتقبة، ويستلزم التخطيط التأني وصدق الرؤية ويبتعد عن التسرع حتى يكون تخطيطاً مستمراً محققاً للهدف منه ويعطى أفضل التقديرات[2]. والابتعاد عن العشوائية في انجاز الانشطة والتركيز على الأهداف والتنبؤ بالمشكلات في المستقبل وتحديد بدائل التصرف الملائمة لمواجهتها وغير ذلك هي في الواقع نتائج طبيعية لتخطيط الأنشطة أو العمل بصفةٍ عامة.

فالتخطيط هو ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات والامكانات المتاحة لتحقيق أغراض محددة في مدة زمنية محددة. وتظهر أهمية التخطيط على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى الدولة، وكذلك على المستوى القومي "التكتلات الدولية". ولا يقتصر التخطيط على النظم الاشتراكية أو الرأسمالية، ولا على الدول المتقدمة أو الدول النامية. فالتخطيط عملية مستمرة وعمل مشترك. وتتعدد مراحل التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة، وترتبط بعناصر العملية الإدارية الأخرى على مستوى الجهاز الإداري للدولة وعلى مستوى المنظمات الحكومية. ويعّد التخطيط أحد الوظائف المهمة التي تقوم بها العلاقات العامة وفيه يتم تحديد الوسائل والأساليب التي يجب أن تتبعها المنظمة خلال مدة زمنية محددة

1- حنان سليم، **الاتجاهات الحديثة في العلاقات العامة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2013)، ص34

2 - أحمد محمد موسى، **العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي**، القاهرة: المكتبة العصرية، 2007، ص145.



لتحقيق الأهداف الموضوعة. ومن هنا نتبين أن المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط، هي[1] :-

1- الأغراض أو الأهداف.
2- الموارد أو الإمكانات.
3- الوقت المتاح للتنفيذ.

فوائد التخطيط في العلاقات العامة:

يُمكن تلخيص فوائد التخطيط لوظيفة العلاقات العامة في النقاط الآتية[2] :-

1- يوفر التخطيط الأسس الصحية والموضوعية لمتابعة تنفيذ أنشطة وبرامج العلاقات العامة، والرقابة على أدائها وتصحيح مسيرتها من خلال تحديد المعايير الأساسية لأداء هذه الأنشطة والبرامج ومختلف الفعاليات وأهدافها ومتطلباتها.
2- يضمن التخطيط لوظيفة العلاقات العامة توفير الحد الأدنى من البيانات أو المعلومات الأساسية المُحَدَّثة لتحديد مواقف الجمهور والرأي العام والسلطة نحو المنظمة وفعالياتها وأهدافها ومستلزماتها.
3- يُسهِّل التخطيط لوظيفة العلاقات العامة إعلام الجمهور بإسهامات المنظمة ودورها في تلبية احتياجات المجتمع وتنميته وتقدمه، فضلاً عن توعية المجتمع بكيفية الانتفاع من تلك الاسهامات.
4- يُساعد التخطيط لوظيفة العلاقات العامة على تحسين كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها وذلك بما يُقدمه لمراكز صنع القرار واتخاذه من معطيات تفصيلية تُسهم في ترشيد القرارات.
5- يُوفِّر التخطيط لوظيفة العلاقات العامة مرونة عالية في مواجهة الأزمات التي يمكن تحدث بمنظمات الأعمال، حيث مساعدة الإدارة على برمجة فعالياتها

1- محمود الجوهري ومحمود حافظ، **بحوث في العلاقات العامة** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1977)، ص7.

2- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص85- 86




لمعالجة احتمالات التصدُّع في العلاقة مع الجمهور جرّاء الأزمة أو الحادث أو المشكلة.

6- يُسهم التخطيط لوظيفة العلاقات العامة في اعتماد مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج فضلاً عن اعتماد مفهوم الرقابة الذاتية وانتشاره، والاستقلال الذاتي وما يعنيه ذلك من فرض الصِّيَغ الديموقراطية في العمل بُغية السمو بالمعنويات وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمنظمة.

7- يُوفِّر فُرَص أفضل لتطوير استخدام التقنيات المتجددة باستمرار في وظيفة العلاقات العامة استخداماً سليماً وبالكفاءة المطلوبة، خاصةً تقنيات الاتصال والتفاعل مع الجمهور.

ولخّص الدكتور محمد فريد الصحن فوائد التخطيط في النقاط الآتية[1]:-

1- تنفيذ برامج متكاملة توجَّه من خلالها الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة سلفاً.

2- ضمان القيام بالعمل المناسب في الوقت المناسب.

3- يمكّن الإدارة من تقييم ما يتم من عمل مما يتيح زيادة تأييد الإدارة للبرامج ومشاركتها فيها.

3- تحوّل نشاط العلاقات العامة من نشاط دفاعي إلى نشاط إيجابي وذلك من خلال التأكيد على البرامج الايجابية بدلاً من البرامج الدفاعية.

4- يتيح الاختيار الدقيق والسليم للبرامج والأنشطة والموضوعات والأوقات الملائمة فضلاً عن اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

5- تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

6- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها وبالتالي يساعد في اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها والتصدي لها.

1- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1985)، ص195.




7- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية منها والمادية.
8- يزود التخطيط موظفي العلاقات العامة بجداول أو برامج عمل ترشدهم إلى الطريق الذي يجب أن يسلكوه خلال تنفيذهم للأعمال المطلوبة.
9- يحدد التخطيط الأعمال والأنشطة المطلوب القيام بها، ومن سيقوم بهذه الأعمال والأنشطة، وفي أي الأوقات يجب أن يتم إنجازها، وبالتالي فإنه يمنع سوء الفهم بين منفذي هذه الأعمال، ويشجعهم على التعاون المستمر فيما بينهم.
10- يساعد التخطيط على توضيح الأهداف بالنسبة إلى منفذيها والتي على ضوئها يمكن تقييم الجهود المبذولة.

متطلبات التخطيط وعناصره:

يرى جورج هاموند George Hammond، أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب[1]:-

أ. نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف للدراسة.
ب. نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة.
ت. نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المشابهة في منظمات الأعمال التي تُمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المنظمة مع دراسة البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة.
ث. نظرة بعيدة جداً إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف.

ويتضمن التخطيط مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في الآتي[2]:-

1- الحصول على تأييد الإدارة العليا فهي التي تقرر أساساً نجاح أو فشل خطة العلاقات العامة من خلال تقديرها أو عدم تقديرها لأهمية التخطيط في العلاقات العامة.

1- محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص196.
2 - عبد الرحمن العناد، **تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة**، (الرياض: من دون ناشر، 1414هـ)، ص129.

2- التكامل والشمول: ويُقصد به عدم تعارض خطط العلاقات العامة الفرعية مع الخطة الرئيسة لمنظمة الأعمال، وشمولها لجميع أوجه النشاط والعناصر اللازمة لتحقيق أهداف الخطة.

3- المشاركة الجماعية في إعداد الخطة، حيث تؤدي مشاركة العاملين في إعداد الخطة إلى تنمية الشعور لامسؤولية لدى الأفراد على المستوى التنفيذي، وتزيد من درجة حماسهم وتعاونهم.

4- إعداد الخطة وتنفيذها في الوقت المناسب.

5- توفر درجة مناسبة من المرونة في الخطة، فالخطة مهما كانت دقيقة ومحددة لا يمكن أن تتم بمعزل عن تأثيرات البيئة داخل منظمة الأعمال وخارجها، وهذه البيئة متغيرة بطبعها تتأثر بأنشطة المنافسين والمنظمات الأخرى.

6- الاستمرار والتركيز والسيطرة: ويعني ذلك ضرورة استمرارية التخطيط في العلاقات العامة وعدم اقتصاره على مواجهة المشكلات الطارئة وتركيز الجهود للتوجه للجماهير المستهدفة وتحقيق السيطرة من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال المختلفة[1].

7- توفر العناصر المادية والبشرية.

عوامل نجاح التخطيط وخطواته:

يتوقف نجاح التخطيط في العلاقات العامة على توافر مجموعة من العوامل منها[2]:-

1- دراسة دقيقة لجميع عناصر المشكلة بحيث العوامل التي أدت إلى الموقف المطروح.

1 - عبد السلام ابو قحف، **هندسة الإعلام والعلاقات العامة**، الاسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص381.

2 - على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، (القاهرة: عالم الكتب، 1985)، ص123.

2- تحديد الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات الخطة وحجم هذه الموارد ومصادرها.
3- قبول مسؤولية العمل مهما كان حجمها والالتزام بالوقت والنفقات التي يتطلبها.
4- توفر عدد كاف من المتخصصين الأكفاء لتنفيذ الخطة.
5- أن تكون هناك رغبة وتوجّه قويان لدى جميع المساهمين في الخطة لتنفيذها على الوجه الأكمل.
6- القدرة على التعلم من الأخطاء والاستفادة من الاخفاق في تحقيق النجاح.

ويتطلب تخطيط نشاط العلاقات العامة القيام بالخطوات الآتية:-

أولاً-جمع وتحليل البيانات:

يعتمد التعامل السليم مع جمهور المنظمة اعتماداً أساسياً على الفهم السليم لمواقف واتجاهات الجمهور – حاجاته ورغباته- من جهة، وعلى التصور الدقيق لإمكانات المنظمة – قدراتها- على الاستجابة لتلك المواقف والاتجاهات من الجهة الأخرى، لذلك تُعد مرحلة جمع البيانات وكفاءتها مُرتكزاً جوهرياً لنجاح الخطة باعتبارها المدخل الصحيح لبناء خطط واقعية بعيدة عن الانطباعات والعفوية. فشرط الواقعية في خطة العلاقات العامة يعتمد عادةً على كفاءة البيانات ودقتها في التعريف بما هو مطلوب من المنظمة وحجم الموارد المتاحة والتي يُمكن أن تتاح – المادية منها والبشرية- في سبيل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.[1] ويُمكن الحصول على البيانات الكافية والدقيقة والمفيدة لخطة العلاقاتالعامة من خلال ثلاث مراحل أساسية هي[(2)]:-

أ. بناء توقعات سليمة اعتماداً على دراسة الخبرات والتجارب السابقة للمنظمة بما تتضمنه من أحداث، والإلمام الجيد بالمتغيرات المُحرِّكة للعلاقة بين

1- حسن الحسن، مرجع سابق، ص195- 196

2- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص93.

المنظمة وبيئتها، ويُمكن الاستفادة من سجلات المنظمة وغيرها من المصادر في بناء هذه التوقعات.

ب. تعديل تلك التوقعات بناءً على خبرات الآخرين، وخاصةً تجارب المنظمات المشابهة أو المنافسة للمنظمة، فهي تساعد على توسيع مدى الاستيعاب للحالات الاستثنائية، وظروف عدم التأكد والمخاطرة التي قد تدخل فيها المنظمة.

ت. اعتماد حصيلة التفاعل بين الخطوتين السابقتين في بناء تصور دقيق عن أهم المعلومات المطلوبة من الواقع القائم والحالي، والاحتمالات المستقبلية وأهم التقنيات الموصلة لهذه المعلومات.

وتُفيد خطوة جمع وتحليل البيانات بتفصيلاتها وتفضيلاتها المتنوعة تحقيق ما يأتي:-

1- **التعرف على السياسة العامة للمنظمة:** باعتبارها دستوراً أساسياً تسير عليه المنظمة، لذلك فإن تحديد هذه السياسة وإعلانها لجماهير المنظمة يُعتبر من أهم المستحقّات التي تكفل النجاح والثبات، ذلك أنها لا تتغيّر بتغيُّر الأشخاص. فعلى مدير العلاقات العامة الإلمام بالمعلومات ذات الصلة بنشأة المنظمة وتطورها وفلسفتها، وواقع وماضي الممارسات الإدارية المختلفة وإيجابياتها وسلبياتها، واتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي عنها، والنظام الداخلي والامكانات المادية والفنية والبشرية للمنظمة. وهناك متغيرات تتصل بالسياسة العامة لمنظمة الأعمال لا تكون الخطة موضوعية وجيدة ومتماسكة وقابلة للتنفيذ دون وضعها في الاعتبار، وتتمثل تلك المتغيرات في الآتي[1]:

- طبيعة وحجم المنظمة.
- المناخ المؤسسي والاجتماعي والاقتصادي في المجتمع المحيط بالمنظمة.

1- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص252

- الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- التحديات المستقبلية بمختلف محاورها.

2- **المشاركة في تخطيط سياسات العمل:** سياسات العمل هي السياسات التنفيذية للإدارات والمصالح المختلفة في المنظمة، وهي ليست إلاّ تطبيقاً للمبادئ التي تحتكم إليها المنظمة، ويُحتِّم الاتجاه الحديث للإدارة ضرورة إشتراك العلاقات العامة في وضع سياسات العمل في المصالح والإدارات نسبة لإدراك المشتغلين بها لوقع السياسة ومُحدداتها على الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتلخص دور العلاقات العامة في إسداء النصح وتقديم كل المعطيات التي تفيد الإدارات في كل ما يتعلق بالتواصل مع الجماهير.

3- **تحديد الموقف الراهن:** فقبل البدء بتنفيذ برامج وفعاليات العلاقات العامة لابد من التعرف على واقع انطباعات واتجاهات الجماهير عن المنظمة، مما يتطلب تفهماً للبيانات والمعلومات المتوفرتين. وتتمثل مهمة العلاقات العامة في هذه الخطوة تحليل مواقف الجمهور نحو المنظمة ومصادر تلك المواقف والعمل على تعديلها إن كانت سلبية وتعزيزها إن كانت إيجابية. ويُمكن تقييم الوضع الراهن لمنظمة الأعمال من خلال:-

- دراسة صورة المنظمة في أذهان الرأي العام.
- دراسة الآراء، الاتجاهات والسلوك.
- دراسة ما يُنشر في وسائل الإعلام عن المنظمة.
- دراسة تقارير المبيعات للمنظمة.
- دراسة سوق المنافسة.
- دراسة الوضع الاقتصادي وتأثيراته على المنظمة.
- شكاوى الزبائن.
- دراسة مواقف قادة الرأي نحو المنظمة.
- دراسة الأسعار والتأثيرات المتصلة بتغييرها.



وترتبط خطوة جمع وتحليل البيانات بما تناولناه في الفصل السابق والخاص بالوظيفة البحثية بكل تفاصيلها مع الالتزام بالإجراءات المنهجية التي من شأنها أن تُبعد التحيُّزات الشخصية وغيرها من المسائل التي يمكن أن تؤثر في دقة البيانات والمعلومات وموضوعيتهما.

ثانياً-تحديد الأهداف:

بعد الوقوف على الواقع بمتغيراته وتداعياته يُمكن تحديد الهدف الذي سيكون محور تصميم برامج العلاقات العامة، ويقتضي التحديد السليم والموضوعي للهدف مراعات الامكانات المتاحة والممكن توافرها لتنفيذ البرامج والفعاليات في ضوء الاتجاهات الحالية والمحتملة للجمهور المستهدف. ولما كان الهدف هو النتيجة التي يُراد الوصول إليها بالصورة المطلوبة فإن هذه النتيجة يجب وضعها في صورة كمية ونوعية مع تحديد زمن تحقيقها. وتختلف الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعتها ومجال عملها[1].

ويبدأ التخطيط بتحديد الأهداف الاستراتيجية والمتوسطة والقريبة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهدافٍ مرحلية قابلة للتحقيق في إطار الامكانات المتاحة وحاجات الجمهور ومطالبه، مع ضرورة أن تكون الهداف واضحة وواقعية تتلائم مع امكانيات المنظمة لا أن تكون مجرد آمال أو رغبات. يرتبط نجاح أي عمل تقوم به إدارة العلاقات العامة برنامجاً كان أو حملة على دقة الإجابة عن تساؤل أساسي تطرحه على نفسها وهو: ما الذي نهدف إليه بالضبط؟ وكلما زادت دقة الإجابة عن هذا التساؤل تحسّنت آفاق نجاح ما تقوم به إدارة العلاقات العامة من عمل وزادت دقة النتائج. وهناك أنواع متعددة من الأهداف التي تحددها إدارة العلاقات العامة لذاتها، وهي[2]:-

أ. أهداف معرفية: وتتحدد بزيادة إدراك الجماهير ومعرفتها بما ترغب منظمة الأعمال من تقديمه لهم من منتجات إذا كانت المنظمة إنتاجية، أو خدماتها إذا كانت منظمة الأعمال خدمية وغير ذلك من الخدمات.

1- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)**، مرجع سابق، ص100.

2 - محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص403.



ب. أهداف تحفز الجماهير ذات العلاقة بمنظمة الأعمال: وتتحدد هذه بدفع هذه الجماهير للقيام بعمل تطلب منظمة الأعمال من الجماهير القيام به ويتمشى مع أهداف المنظمة وخططها. مثال تحفيز السائقين لربط حزام الأمان والطلب منهم الالتزام بذلك أو تحفيز المواطنين للتبرع لعمل تتولى الإشراف عليه منظمة الأعمال.

ت. أهداف تتصل بتطوير التعاون بين منظمة الأعمال والجماهير ذات العلاقة، وبينها وبين منظمات الأعمال الأخرى: وتتحدد هذه الأهداف بتطوير التعاون بين منظمة الأعمال وجماهيرها، وبينها ومنظمات الأعمال الأخرى.

وهناك تصنيف آخر لأهداف العلاقات العامة تتمثل في الأهداف بعيدة المدى أو الاستراتيجية، والأهداف متوسطة المدى، وثالثة قصيرة الأجل. فالنوع الأول يُمثل الإطار العام لسياسة المنظمة أو ما يُعرف بالمقاصد الشاملة أو البعيدة، ثم تُقسم هذه الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف فرعية أو مرحلية تُعرف بالأهداف الوسطى، فضلاً عن الأهداف القصيرة التي يمكن الوصول إليها من خلال برنامج أو أكثر في إطار الخطة الموضوعة[1].

مواصفات الأهداف:

لابد من توفر العديد من المواصفات في الأهداف التي تحددها إدارة العلاقات العامة لنفسها منها[2]:

1. يجب أن الأهداف واقعية وعملية، ذلك أن الأهداف الخيالية وغير العملية يصعب تحقيقها وبالتالي يشكل عدم تنفيذها فشلاً واضحاً لممارسي العلاقات العامة.
2. يجب أن تكون الأهداف كمية بحيث يمكن قياسها وبالتالي تحديد مدى النجاح أو الاخفاق في تحقيقها.

1- حسن الحسن، **التفاوُض والعلاقات العامة**، ط1 (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1993)، ص192.

2 - محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، مرجع سابق، ص101

3. يجب أن تكون الأهداف مكتوبة، لأن ذلك يوجّه أسلوب التفكير لتحقيقها الوجهة الصحيحة.
4. يجب أن تكون الأهداف منسجمة مع أهداف منظمة الأعمال والأهداف العامة للعلاقات العامة.
5. يجب أن تصاغ بلغة سهلة وواضحة.

ويُعد تحديد الأهداف بدقة مدخلاً ضرورياً لنجاح كل المراحل التالية في خطة العلاقات العامة، حيث سيقتصر جمع البيانات والمعلومات على الضروري منها ويتم تشخيص المشكلات لما له صلة بالأهداف المرحلية للمنظمة وسياساتها، وتكون الخطة أكثر دقةً ووضوحاً وأسهل على تحقيق القناعة لدى الإدارة العليا والمُنَفِّذِين على حدٍ سواء.

ثالثاً- تحديد الجماهير:

يستخدم اصطلاح الجمهور في العلاقات العامة ليشير إلى أي جماعة مكوّنة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة، ويرتبط هذا الجمهور بمنظمات الأعمال تأثراً وتأثيراً، أي أن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة، كما أن الفرد الواحد ينتمي - في أي وقت - إلى أكثر من جمهور نظراً لتعدد الوظائف الاجتماعية التي يمارسها، ومن ثم فإن عدد الجماهير لا يمكن حصره برقم محدد فهو تقريباً عدد لا نهائي، ومع ذلك فمن الضروري جداً في العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل ملاءمةً وفاعليةً في الاتصال بالجماهير.

والهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال، ويكون هذا التحديد سهلاً إذا كانت الجماهير مميزة ومحصورة في قوائم لدى المنظمة، كجمهور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية مثلاً، وفنيي المعامل، وجمهور الطلاب وغير ذلك من التصنيفات التي تفيد في القيام بالخطوات الأخرى. فعملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد والنفقات لأنها

تُركز على الهدف مباشرةً فلا تتفرق الجهود حوله دون أن تصيبه. وبعد تحديد الأهداف يجب على موظف أو ممارس وظيفة العلاقات العامة أن يحدد الجماهير المستهدفة، ويعود سبب تحديد الجماهير إلى أهمية تفادي هدر الجهد وخسارة المال الذي قد يذهب من دون تحقيق الأهداف المرجوّة ودون الوصول إلى الجماهير المستهدفة. وهنا نرى أن بعض أنشطة العلاقات العامة توجّه للجمهور العام وأخرى غيرها توجّه لجماهير أصغر ونوعية، وثالثة توجّه للجماهير الداخلية. وهكذا يمكن تقسيم الجمهور المستهدف في العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع، هي[1]:-

1- الجمهور العام.
2- جماهير نوعية محددة.
3- الجمهور الداخلي.

وهكذا تخطط العلاقات العامة للإعلام أو للتأثير في جمهور يتم تحديده مسبقاً وبشكل متأني وصحيح، فالبرنامج الجيد يُصمم لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.وعند تحديد الجماهير لابد من مراعاة بعض العوامل، يمكن إيجازها في الآتي[2]:-

1. استخدام أهم خصائص الجمهور وأكثرها ارتباطاً بالموقف.
2. أن يكون الجمهور المحدد ذا حجم مناسب بحيث لا يكون كبيراً جداً يستوجب تقسيمه أو صغيراً بحيث لا تُعادل تكاليف التوجّه له ومخاطبته الفوائد والنتائج المتوقعة.
3. أن يكون التحديد جامعاً مانعاً، فلا يكون باستخدام صفات وخصائص دقيقة جداً بحيث لا تشمل كل أفراد الجمهور، ولا يكون باستخدام صفات وخصائص عامة جداً بحيث يشمل التحديد أفراداً ليسوا مقصودين.
4. أن يكون باستطاعة منظمة الأعمال الوصول إلى الجمهور المحدد باستخدام الوسائل المتاحة لها.

1- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص204.

2 - محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص408.

5. أخذ خاصية التداخل بين الجماهير وتشابك التقسيمات في الاعتبار بحيث يمكن استخدام أكثر من تقسيم في الوقت نفسه من دون من دون أن يكون أي من هذه التقسيمات بديلاً عن التقسيمات الأخرى.
6. أخذ طبيعة الجماهير الديناميكية "المستمرة" في الاعتبار، ذلك أن اي جمهور ومهما اتصف بالثبات هو جمهور متغيّر، فالجمهور الثانوي قد يصبح جمهوراً أولياً في اليوم الآتي كما الجمهور المستقبلي إلى جمهور حالي خلال مدة وجيزة.

رابعاً- تحديد الوسائل:

يُعد اختيار الوسائل الاتصالية المراد استخدامها من المراحل المهمة في تخطيط نشاط العلاقات العامة، وفي هذا السياق تستخدم العلاقات العامة مختلف وسائل الاتصال العامة منها "وسائل الاتصال الجماهيري" والخاصة "الندوات، المحاضرات، المطبقات، الكتيبات، مجلة المنظمة، إعلانات الطرق، وغير ذلك من الأساليب"[1]، ولا شك أن تعدد هذه الوسائل وتنوعها واختلاف طبيعة كل منها يُلقي على عاتق ممارس العلاقات العامة مهمة ليست بالسهلة لتحديد وتقرير أي منها سيستخدمها لتحقيق أهداف إدارة العلاقات العامة، وفي الغالب يتم استخدام أكثر من وسيلة واحدة لتحقيق تلك الأهداف. ويواجه ممارس العلاقات العامة قضية أساسية عند اختياره لهذه الوسائل، وهي أن هناك وسائل يمكن ضبطها وإخضاعها لمشيئة إدارة العلاقات العامة وممارس العلاقات العامة وتوجهاته، مع وجود وسائل أخرى لا يمكن ضبطها وإخضاعها لمشيئة وتوجهات إدارة العلاقات العامة. فالوسائل المنضبطة هي تلك التي تخضع بشكلٍ كامل لإدارة العلاقات العامة، التي تتولى إنتاجها وتحريرها وتوزيعها، ومنها ما يأتي[2]:-

1- مجلة منظمة الأعمال.

1- محمود الجوهري ومحمود حافظ، مرجع سابق، ص14.

2 - علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، المرجع السابق، ص182.

2- الرسائل الاخبارية لمنظمة الأعمال.

3- البيان الإخباري لمنظمة الأعمال.

4- الأفلام التي تتولى منظمة الأعمال انتاجها.

5- الدعوات والزيارات واللقاءات والمحاضرات وورش العمل وغيرها.

أما الوسائل التي لا يستطيع الممارس ضبطها بشكلٍ كاملٍ فتتمثل في الآتي:-

أ. الصحافة العامة (صحف ومجلات).

ب. محطات الاذاعة والتلفزيون.

ت. وسائل الإعلام العامة بشكلٍ عام.

ث. شبكة الإنترنت.

ج. منصات التواصل الاجتماعي.

وهناك معايير يستطيع ممارس العلاقات العامة الاحتكام إليها لتحديد الوسيلة المناسبة من وسائل الاتصال العامة في إيصال الرسائل إلى الجماهير المستهدفة، تتمثل في الآتي[1]:-

1- الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف من المجالات التعليمية والمهنية والعمرية والاجتماعية وغيرها، وما إذا كان البرنامج موجّه غلى الجمهور الداخلي أو الخارجي.

2- طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد.

3- التغطية الجغرافية والتوزيع.

4- عدد المتلقين من قرّاء ومستمعين ومشاهدين ومتصفحين.

5- معدلات التراكم والتداخل بين الوسائل.

6- التكلفة النسبية للوسيلة.

7- الخصائص الفنية للوسيلة.

1- علي عجوة، **دراسات في العلاقات العامة والإعلام**، (القاهرة: عالم الكتب، 1985)، ص27- 28.




خامساً- تحديد الموازنة:

من المعروف أنه لا يُمكن تنفيذ أنشطة العلاقات العامة وبرامجها من دون توفير الاستحقاقات المالية والتي تُصاغ في شكل ميزانية تخضع للمناقشة والاعتماد، وفي هذا الجانب يُطلب في العادة من أقسام العلاقات العامة في منظمات الأعمال كما يُطلب من كل قسم إداري آخر وضع موازنة تُبيّن الاحتياجات المالية للقسم خلال مدة زمنية محددة غالباً ما تكون سنةً كاملة وتُعرف بالموازنة السنوية، هذه الموازنة لابد من تقديمها للإدارة العليا لمنظمة الأعمال لإقرارها وإدراجها ضمن الموازنة السنوية للمنظمة. والأسلوب الأمثل لإعداد هذه الموازنة، بأن تشمل مجموع المخصصات المالية المطلوبة لتمويل كافة برامج العلاقات العامة المخططة لحل المشكلات أو القضايا التي تواجه منظمة الأعمال وتمويل مختلف الوظائف المطلوبة من إدارة العلاقات العامة القيام بها[1].

وهذا التصوّر للموازنة يحتاج بوضوح أن تكون لإدارة العلاقات العامة أو لقسم العلاقات العامة تصوراً واضحاً عن الأهداف التي ستحققها ضمن الأهداف العامة لمنظمة الأعمال، إلاّأن الملاحظ هو أن مدراء العلاقات العامة أو ممارسيها يضعون موازناتهم المالية معتمدين في ذلك على ما يتم تنفيذه من برامج خلال السنة السابقة، مع أن المطلوب من مدير العلاقات العامة أو ممارسها أن يضع موازنته منطلقاً من افتراض عدم وجود موازنة سابقة أو وجود برامج سابقة، وذلك للتغييرات التي تحدث في القضايا والمشكلات التي تواجهها هذه المنظمات[2].

ومن المعروف أن البرامج المختلفة تتضمن فقرات مختلفة، فالبرنامج الموجه للعاملين قد يتضمن طبع مجلة تهتم بهم، في حين أن برنامجاً موجهاً للمجتمع المحلي أو العام يمكن أن يتضمن اسهامات مالية أو مادية مطلوبة لمشروعات هذا المجتمع، وهكذا على الرغم من هذا الاختلاف إلاّ أن هناك فقرات إنفاق مشتركة نجدها في

1- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص96.

2- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص207.

كل برامج العلاقات العامة ومن ثم لابد من تضمينها في أي موازنة تضعها إدارة العلاقات العامة. وتتمثل هذه الفقرات في الآتي:-

1- المرتبات والحوافز.
2- الانتاج.
3- الأجهزة.
4- تكاليف السفر.
5- تكاليف الضيافة وغيرها

سادساً- وضع الجدول الزمني:

تتلخص مهمة مسؤول العلاقات العامة في هذه الخطوة في الاجابة عن تساؤل أساسي هو: متى يتم ذلك؟وتساعد هذه الخطوة على تنظيم الأعمال وترتيبها وتحديد الخطوات السابقة والخطوات اللاحقة بحيث يتم العمل في الوقت المحدد وبالطريقة الأفضل، ولهذه الخطوة فوائد عديدة تتمثل في الآتي[1]:-

1- تسهيل عملية تنفيذ الخطة.
2- إتاحة الفرصة للإعداد المسبق للأنشطة التي اشتملت عليها الخطة.
3- تنظيم عملية التنفيذ وتسهيل توزيع الاختصاصات والتنسيق فيما بين الأشخاص أو الوحدات أو الأقسام المشاركة في عملية التنفيذ.
4- تحديد المسؤوليات وتسهيل عملية إدارة البرامج ومراقبة تنفيذها.
5- الإدارة الجيدة للزمن وإنجاز المهام في الوقت الملائم.

مدارس التخطيط:

المدرسة الإلهامية:الخطة حسب هذه المدرسة تصاغ بالشكل الذي تلهم به الأقدار المسئولين في دائرة العلاقات العامة، والتي غالباً ما تكون نتيجة تراكم خبراتهم، والظروف المحيطة بهم، والقياس على الظروف التي سبق وأن مروا بها سابقاً. والاستفادة مما تم تحقيقه آنذاك من نجاح، ومحاولة تجنب ما تم الوقوع فيه

1- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص211.

من فشل، إن التخطيط في هذه المدرسة يتم إذاً حسب متطلبات الموقف ولا يعتمد على رؤية للمدى البعيد وغالباً ما يعتمد على رؤية شخص محدد بالتحديد، وهذا النوع هو الموجود، ولهذه المناسبة رواج واضح في الدول النامية على تجاه خاص، والتي لا يشكل التخطيط فيها قيمة مؤسسية يعتد بها.

المدرسة التخطيطية: هذه المدرسة تعبر عن الاتجاه الكلاسيكي في العلاقات العامة وتقوم على وضع خطط جيدة مدروسة بعناية، وتهتم بكل من المدى القريب والمتوسط والبعيد، كما تهتم بالبيانات والمعلومات حول مختلف عناصر التخطيط والجمهور، والرسالة والوسيلة، والهدف، والنتيجة، وترتكز هذه المدرسة على خمس ركائز مهمة، هي:-

أ- دراسة وتقدير أبعاد المشكلة.

ب- تحديد جودل الأولويات.

ت- الدقة في تحديد المسؤوليات.

ث- عدم تبديد الجهود.

ج- ترشيد الإنفاق.

المدرسة المتوازنة: لا تقلل هذه المدرسة من أهمية التخطيط العاملي والدقيق، ولكنها تمنح بعض الاعتبارات للمدرسة الإلهامية، وخلاصة القول فإن الخطة الجاهزة سلفاً لا يمكن إلاّ أن تواجه مشاكل غير متوقعة، ينبغي عدم تجاهلها ،وقد لا يمكن التعامل معها ببيروقراطية، وهنا لابد من منح فرصة للمواهب الفردية، والاجتهادات الفردية في ضوء الخطة الشمولية وتوضح هذه المدرسة وجهة نظرها بالقول إن هناك اعتبارين قد يؤثران على مسيرة العلاقات العامة :أولهما هو كون التخطيط للعلاقات العامة يتصل بأسباب غير منظورة، ومن الأمثلة على تلك الأسباب غير المنظورة تتبدى الاتجاهات والدوافع، والحاجات الأساسية والحاجات المكتسبة، والصور الذهنية، وغير ذلك مما يهتم به علم النفس الاجتماعي.أما الاعتبار الثاني هو أن هناك بإستمرار أحداث واشكاليات غير متوقعة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار

في الخطة، ولا يمكن السكوت عنها نظراً لنتائجها السيئة الأمر الذي يفرض مرونة في التطبيق، وحاجة الاجتهاد(1).

أنواع التخطيط:

هنالك العديد من المعايير التي تستخدم لتصنيف أنواع التخطيط، أهمها:-

1- التخطيط حسب المدة الزمنية: وينقسم التخطيط بناءً على هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:-

أ- التخطيط قصير الأجل.

ب- التخطيط متوسط الأجل.

ت- التخطيط طويل الأجل.

وتختلف المدة الزمنية التي تحدد الفرق بين هذه الأنواع من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وحسب طبيعة عملها، إلا أنه بشكل عام فإن التخطيط قصير الأجل يغطي مدة زمنية أقل من سنة، والتخطيط متوسط الأجل يغطي مدة زمنية من سنة إلى خمس سنوات، بينما يغطي التخطيط طويل الأجل مدة زمنية أكثر من خمس سنوات.

2- التخطيط حسب تكراره: وينقسم التخطيط بناءً على هذا المعيار إلى نوعين، هما:-

أ. **التخطيط الوقائي**: وهو التخطيط الذي يكون هدفه منع وقوع الأزمات أو المشاكل وتفاديها قبل حدوثها، وفي العادة يكون متكررا. وينبني هذا النوع من التخطيط على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة، تدور حول إقامة علاقات ودية بين المنظمة وجماهيرها المختلفة، وذلك من خلال العمل الدؤوب لإزالة كل ما من شأنه أن يتسبب في سوء الفهم أو تعارض المصالح. كذلك فإن التخطيط الوقائي قد يكون طويل المدى وشبيه

---

1 - سعاد راغب أحمد الخطيب، **مدخل إلى العلاقات العامة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص100.




بالاستراتيجية، أو قصير المدى وكلاهما مهم إذ لا يمكن إنجاز الخطط طويلة المدى إلاّ من خلال الخطط الفرعية والقطاعية والتشغيلية[1]. وقد تميّز النصف الثاني من القرن العشرين بالأخذ بالتخطيط الوقائي في العديد من منظمات العمال التي اعترفت بالتخطيط كوظيفة أساسية في العلاقات العامة[2].

ب. **التخطيط العلاجي:** ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة التخطيط للأزمات أو الكوارث فهو التخطيط الذي يهدف إلى حل مشكلة تكون قد حدثت أو أزمة حلّت بالمنظمة، وذلك لمعالجتها قبل استفحالها وازدياد خطرها. ويتسم هذا النوع من التخطيط بالحركة والسرعة، وهذا يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي الذي يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأنواع الأخطاء المُتوقع حدوثها في اي وقت، ففي أي مجال من مجالات عمل المنظمات هناك سجل للأزمات المتوقعة، وتتطلب تلك التوقعات إعداد خِطط واضحة المعالم لمواجهتها عندما تحدث[3].

التخطيط الاستراتيجي:

يشمل التخطيط الاستراتيجي التنبؤ بالحالة المرغوب فيها مستقبلا وتحديد القوى الفاعلة التي تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلي التي يمكن أن تحول دون تحقيق هذا الوضع، والمنظمات التي لا تعتمد على عملية التفكير الاستراتيجية تواجه صعوبات عديدة ومشكلات مثل سوء الفهم عن المنظمة ونشاطها وقد يحدث ما هو أسوأ من ذلك حين توجه برامج إلى جماهير غير مستهدفة وتتجاهل الجماهير الأكثر فاعلية في التأثير على نشاط المنظمة. وزادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل المفاهيم الحديثة، مثل: - الإدارة بالأهداف. - الإدارة بالأهداف والنتائج. وتقوم

1- محمود الجوهري ومحمود حافظ، مرجع سابق، ص13.
2- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص197.
3- حسن الحسن، مرجع سابق، ص200.

فلسفة الإدارة بالأهداف على منطق المسئولية المشتركة بين الإدارة "متمثلة في المدير" والمرؤوسين، أي أن العملية الإدارية هي عملية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة وحدات المنظمة، وأن مستلزمات هذه العملية تتبلور في تحديد الأهداف جماعياً على ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها، وتنفيذ هذه الأهداف ومتابعة وتقييم النتائج، وتستلزم الخطوات التطبيقية لهذا الأسلوب الاداري إتباع الآتي[1]:-

1- تحديد الهدف العام للمنظمة والأهداف الثانوية طويلة الأجل.
2- تحديد الأهداف قصيرة الأجل وتوزيعها على الأقسام المختصة بالتنفيذ.
3- تحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأقسام والإدارات لتحديد مسؤوليات التنفيذ.
4- تشكيل فرق العمل داخل الأقسام التي ستتولى وضع التفاصيل وخطوات التنفيذ.
5- تحديد معايير الأداء والإنتاج.
6- تحديد وسائل الرقابة والاتصال بين المستويات الإدارية.
7- عقد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين الاداريين لتقييم الأعمال وتقويمها.

وقدم Aager & Aller تسع خطوات أساسية لعملية التخطيط، هي:-

1- تحديد أهداف الاتصال.
2- تحديد الجماهير النوعية المطلوب الوصول إليها.
3- تحديد أهداف الجمهور.
4- تحديد وسائل الإعلام.
5- تصور أهداف حارس البوابة في وسائل الإعلام.
6- تحديد مصادر المعلومات المتاحة.
7- اختيار استراتيجيات الاتصال.

1 - علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص123.

8- تحديد بنية الرسالة من حيث التأثير "تغيير اتجاه / سلوك".

9- التأثير غير اللفظي لعناصر الرسالة من حيث الاستعانة بالصور والرسوم.

أما العالم"كتلب"Cutlipفقد وضع تصوراً رباعياً لعملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة يتضمن ما يأتي:-

أ. تعريف المشكلة أو تحليل الموقف، وتشمل: - تحديد المشكلة. - تحليل الموقف.

ب. التخطيط والبرمجة، ويشمل: - تحديد الأهداف. - تحديد الجمهور. - تحديد الأهداف الفرعية المتصلة بنوعية الجمهور.

ت. تنفيذ الخطة، وتضم: - تحديد استراتيجيات العمل. - تحديد استراتيجيات الاتصال. - تحديد المسئوليات وتكتيكات الاتصال.

ث. تقييم البرنامج، وتشمل: - قياس المخرجات في ضوء الأهداف. - كتابة التقارير.

صفات التخطيط الجيد:

1- يتصل التخطيط بالمستقبل، ويعتمد على التنبؤ ويحتاج للبيانات والبحث العلمي.

2- يكون التخطيط مهماً، حيث تتحدد مستويات مختلفة من التخطيط على ضوء البيانات المتاحة والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

3- ألا يكون التخطيط حكراً على فئة محددة، بل تشترك فيه المستويات الإدارية المختلفة، وحتى تكون الخطة واقعية.

4- تحديد المدى الزمني للخطة والترجمة الكمية للأهداف المطلوبة تحقيقها في الفترات الزمنية المختلفة.

5- التكامل بين التخطيط والتنفيذ "الأداء" بالنسبة لكافة القطاعات.

تحديات وظيفة التخطيط بمنظمات الأعمال:




تواجه وظيفة التخطيط بعض التحديات في بعض منظمات الأعمال صغيرة الحجم في كثيرٍ من البلدان النامية، وتتمثل تلك التحديات فيما يأتي:-

1- عدم اعتراف الإدارة في بعض المنظمات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

2- افتقار إدارة العلاقات العامة في بعض المنظمات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها، والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وطاقات محددة في مدى زمني محدد.

3- شعور بعض رجال العلاقات العامة بافتقارهم للوقت، الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي.

4- الإحباط الذي يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المنظمة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية.

5- نظرة بعض رجال العلاقات العمة للنشر بعّده الهدف النهائي والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة.

6- عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة في العديد من المجتمعات.





الفصل الرابع

الاتصال في العلاقات العامة

مدخل إلى الاتصال الإنساني:

يشكل الاتصال قطب الرحى في بناء المجتمع الإنساني ولولاه لاستحال بناء مثل هذا المجتمع، فالمعاملات اليومية من تجارة وزراعة وصناعة وثقافة وتعليم وإجراءات قانونية وغيرها لا يمكن تحقيقها من دون وسائل الاتصال المختلفة كالمحادثة، الخطابات، البرقيات، التلفونات، المناقشات وغيرها، ولا يمكن للحضارة الإنسانية أن تستمر إلاّ من خلال تسجيل الخبرات والمهارات وتعليمها للأجيال القادمة، وهذه هي الأخرى عملية اتصال وإعلام، وإن كنا نفرق دائماً بين التعليم والإعلام من حيث أن الأول يُعنى بالحقائق الثابتة والمهارات والخبرات المختلفة، أما الثاني فيتصل بالمعلومات الجديدة والأحداث الجارية التي تتبلور بعد في صيغة قوانين ثابتة أو نظريات قاطعة كما هو الحال في التعليم[1].

ويحقق الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنىً عنها للإنسان فهو يعني توافر إمكانيات الحياة والنماء والارتقاء والتقارب والتفاعل مع الآخرين، والعيش معهم بتفاهم وانسجام ومشاركتهم الأفكار والآمال[2]. قد أثر الاتصال من خلال الصحف والإذاعة والتلفزيون تأثيراً كبيراً على المجتمع البشري حيث ازداد التفاعل بين أفراد المجتمع كما اتسع أفق كل جماعة بفضل اتصالها بباقي أجزاء العالم واستفادتها من مختلف الثقافات والفنون والعلوم[3]، كما أن أجهزة الإعلام هي التي يوكل إليها مساعدة الثقافات على التلاقح وتزويدها بالهواء النقي الذي يجنبها شر الاختناق، وهي في الوقت نفسه مطالبة بوقاية هذه الثقافات من العواطف

1- إبراهيم امام، **فن العلاقات العامة**، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 1985) ص196.

2 - عصام الموسى، **المدخل في الاتصال الجماهيري**، الطبعة الأولى (الأردن: جامعة اليرموك، 1986)، ص21.

3- محمد يسري إبراهيم، **الاتصال والسلوك الإنساني: رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال،** (الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999)، ص231.

الهوجاء والتيارات الهدامة، إذ لا تخفى علينا اليوم تلك التحديات الخطيرة والمخاطر الجسيمة التي تحيط بالثقافة، لا في الدول النامية فحسب بل حتى في الدول المتقدمة[1].

ويعّد النشاط الاتصالي جوهر عمل العلاقات العامة في منظمات الأعمال حيث تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تصميم البرنامج الاتصالي الفعال الذي يحقق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية والتأثير، ويُعّرف النشاط الاتصالي بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر بأساليب مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة محددة أو عدة وسائل أو أشكال اتصالية من خلال الكلمات أو الصور أو الرموز المكتوبة أو المسموعة أو المرئية ذات المعنى الموحد والمفهوم لدى طرفي الاتصال وذلك بهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار لفكرة أو موضوع سواء من خلال الإعلام أو الدعاية بغية إحداث الإقناع أو التأثير العقلي والعاطفي لهذه الفكرة أو الإيحاء بأفكار واتجاهات محددة[2]. والاتصال محركاً أساسياً لعمل كل منظمة وذلك بخلق سمعة طيبة لمنظمة الأعمال حتى يصبح الجمهور واثقاً من أدائها ومقتنعاً بخدماتها حتى يعطيها صلاحيات أكثر وسلطات أوسع لتزدهر وتنمو، وأصبح على كل منظمة لكي تزدهر أن تؤدي الأنشطة الآتية:-

1- أن تتقبل مسئولياتها الاجتماعية التي تحتمها الظروف المعقدة والمتشابكة التي تربطها بمنظمات الأخرى.
2- أن تحقق التكامل والتفاعل مع المجتمع الذي قامت المنظمة لخدمته.

وهنالك عوامل عديدة تؤثر على البيئة المحيطة بالاتصال للعلاقات العامة فمنظمات الأعمال لا تعمل في فراغ وإنما داخل بيئة تحكمها أوضاع سياسية

1- غريب عبد السميع غريب، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 2004)، ص82.

2- سمير محمد حسين، **العلاقات العامة**، ط2، (القاهرة: عالم الكتاب، 1995)، ص189-190.

واجتماعية واقتصادية وثقافية وتعليمية، فالبيئة تقدم للعلاقات العامة معلومات أساسية تساعدها على ممارسة وظائفها المنوط بها[1]، ولا تتحقق للعلاقات العامة الفاعلية وكفاءة الأداء ما لم يكن هناك نشاط للبحوث والتخطيط والتنفيذ والتقويم، والواقع أن كلا من هذه الأنشطة يقدم الاتصال تأسيساً على أن العلاقات العامة هي أساساً عملية اتصال بالجماهير وعلى قدر نجاح خطة العلاقات العامة في اختيار وسائل الاتصال المناسبة للنوعيات المختلفة للجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة وفي اختيار نوع وكمية الرسائل الاتصالي على قدر ذلك يتوقف نجاح برنامج العلاقات العامة في تحقيق أهدافه. كذلك فإن نجاح البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة المطلوب لن يتحقق إذا لم ينطلق من خلفية ومرجعية بحثية يتم من خلالها تحديد الرسالة ونوع الوسيلة ومعرفة النتائج بتقويم علمي منظم قائم على المناهج البحثية[2].

وعلى هذا فإن الاتصال في مجال العلاقات العامة عنصر أساسي وجوهري، وطريق مزدوج الاتجاه يوصل إلى تقوية العلاقات وتحقيق التوازن والرضا وتوفير المناخ الملائم للنجاح والازدهار[3]. وفي سبيل التواصل مع الجماهير المستهدفة من جهة منظمات الأعمال تستخدم العلاقات العامة مختلف الوسائل العامة منها والخاصة[4]. وإذا كانت وسائل الاتصال الجماهيرية تمارس دورها بصفة أساسية على المستوى القومي في تكوين الأداء وتشكيل الاتجاهات بالنسبة للقضايا العامة والمنظمات الكبرى بما تبثه من مواد إعلامية وتأثيرية فإن وسائل الاتصال الخاصة بالمنشآت

1- أحمد إبراهيم أبوسن، **العلاقات العامة في الدول الحديثة**، (دبي: المطبعة العصرية، 1986)، ص84.

2- خالد الصوفي، **العلاقات العامة أساليب وممارسات**، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004)، ص39.

3 - هدى لطيف، **العلاقات العامة**، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1997)، ص101.

4- أليسون فيكر، مرجع سابق، ص28.

والمنظمات المختلفة تمارس الدور نفسه على مستوى جماهيرها الخاصة ويمكن أن تلجأ هذه المنظمات إلى الوسائل الجماهيرية في بعض الأحيان لمخاطبة الجمهور العام أو قطاع كبير منه لعجز وسائلها الخاصة عن الوصول إلي جمهور كبير واسع الانتشار[1]. **وتستخدم إدارات العلاقات العامة كل الأدوات والوسائل التي تحقق الشروط الآتية**[2]:-

1- تتوفر في المجتمع.
2- تناسب الأنشطة التي تقوم بها.
3- تتوفر الإمكانيات الفنية لدى إدارة العلاقات العامة لاستخدامها.
4- تناسب الجماهير التي ترغب إدارة العلاقات العامة مخاطبتها.
5- تناسب الاعتمادات المالية المتوفر لدى إدارة العلاقات العامة.

العوامل التي تحد من فاعلية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التي تحد من فاعلية الاتصال لتحقيق الأهداف المرسومة له من جهة العلاقات العامة في منظمة الأعمال، وتتمثل هذه التحديات في الآتي[3]:-

أ. مستوى التعرض للرسالة الإعلامية: فليس هناك من ضمان بتعرض الجمهور المستهدف إلى الرسالة وذلك لأسباب متعددة، لا سيما في ظل تعدد خيارات التعرض أمام الجماهير كجزء من المعطيات التي أفرزتها ثورة الاتصال والمعلومات.

ب. طبيعة الوسيلة الإعلامية: من المعروف أن أي وسيلة تتميز ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها، وهناك لابد من الوقوف مليّاً عند تلك الخصائص ومدى وملاءمتها مع الجمهور المستهدف، والموضوعات المطروقة.

1- علي السيد عجوة، **مقدمة في العلاقات العامة**، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعلم المفتوح، 1999)، ص178.

2- طارق عبد القادر مصطفى، **العلاقات العامة في قوى الأمن الداخلي**، (بغداد: مطبعة الديب البغدادية، 1982)، ص51.

3- جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص140- 141.



ت. طبيعة الرسالة: وهنا لابد من التأكد من وضوح الرسالة بالنسبة للجمهور المستهدف، ويتوقف ذلك على دراسة الجمهور أولاً، فتى نستطيع التأثير في الجمهور لابد الارتكاز على مبدأ "أعرف جمهورك أولاً"، لأن هذا هو العنصر الأساس في صياغة الرسالة الإعلامية.

ث. طبيعة الجمهور: وذلك من حيث مستواه التعليمي والثقافي، واهتماماته، والعادات والتقاليد السائدة، وأنماط تعرضه لوسائل الاتصال، فضلاً عن توزيعه من حيث العناصر الديموغرافية الأخرى، فذلك يساع كثيراً في صياغة الرسالة الإعلامية المؤثرة.

ج. اتجاهات الجمهور: اتجاهات الجمهور تجاه الرسالة الإعلامية لها أثر كبير في التفاعل معها، فالأفراد الذين يتسمون باللامبالاة أو العناد أو النفور والخوف من تبني الأفكار الجديدة والمستحدثة، كل هؤلاء معرضون بسبب اتجاهاتهم هذه لعدم الاستفادة من الرسائل الإعلامية التي ترد إليهم.

ح. الإعلام المضاد: إذا سَلِمت الرسالة الإعلامية من العوامل سالفة الذكر فربما لا تسلم من تداعيات الرسائل المضادة والمعاكسة لها الصادرة من وسائل أخرى، والتي تحد في النهاية من فاعلية الرسالة.

ويعّد النشاط الاتصالي جوهر العلاقات العامة وبدونها لن تحقق العلاقات العامة أهدافها والتي ترتكز بدرجة اساسية بالتواصل مع جمهور المنظمة الحاليين والمرتقبين، فممارسة النشاط الاتصالي من جهة العلاقات العامة تستهدف تحقيق الأهداف الاتية[1]:-

- الإعلام.
- تنسيق الأنشطة والفعاليات والبرامج.
- الإقناع.
- التكامل بين المستويات الإدارية بالمنظمة.

1- محمد منير حجاب، الاتصال الفعّال للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص30- 32.




وسائل الاتصال المستخدمة من جهة العلاقات العامة:

يُمكن تقسيم الوسائل المستخدمة من جهة العلاقات العامة إلى تقسيمات مختلفة، أحد هذه التقسيمات نعتمده في هذا الكتاب ويشمل عددا من الوسائل يُقسمها الدكتور محمد ناجي الجوهركما يأتي:-

أولاً: الوسائل المكتوبة: وتشمل[(1)]:-

1) مجلات المنظمة.
2) البيان الإخباري.
3) الرسالة الإخبارية.
4) التقرير السنوي.
5) الكتب والكتيبات.
6) إعلان العلاقات العامة.
7) الملصق الجداري.
8) اللوحة الإعلانية في المنظمة.

ثانياً: الوسائل المسموعة: وتشمل[2]:-

1- محطات الإذاعة العامة.
2- المؤتمرات الصحفية.
3- الحلقات الدراسية.
4- الدعوات.
5- الزيارات.
6- اللقاءات والمقابلات.

1- محمد ناجي الجوهر، **المواد الإعلامية التقليدية والإلكترونية في العلاقات العامة**، (العين: دار الكتاب الجامعي، 2013)، ص81.

2- محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات: رؤية معاصرة**، مرجع سابق، ص197- 198.

7- الهاتف.

8- المحاضرات.

9- الحفلات.

10- الكلمات والخطب.

11- المحاضرات.

ثالثاً: الوسائل المرئية: وتضم[1]:-

1- قنوات التلفزيون العامة.

2- أفلام العلاقات العامة.

3- لوحات الإعلانات.

4- المعارض.

5- واجهات العرض.

6- شبكة الإنترنت بكافة خدماتها.

أما التقسيم الثاني للوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة، فيشتمل على:-

أ)- **وسائل الاتصال الخاصة:** وتشمل وسائل الاتصال الخاصة الندوات والمحاضرات، والاحتفالات العامة، ودور السينما، وورش العمل، والكتيّبات، والمطبقات والملصقات، وإعلانات الطرق، وإعلانات المركبات المتحركة، وغير من الوسائل التي تستهدف جماهير محدودة نسبياً[2].

ب)- **وسائل الاتصال العامة:** وتشمل وسائل الاتصال العامة، الصحافة، والاذاعة، والتلفزيون وشبكة الإنترنت بكافة خدماتها وتطبيقاتها، فهي وسائل تُخاطب جماهير كبيرة ومنتشرة على مناطق جغرافية واسعة ومتباعدة

1- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص 269.

2- حسين محمد علي، **العلاقات العامة في المؤسساتالصناعية**، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1969)، ص138.



علـى مـستوى دول العـالم، ومتباينـة مـن حيـث العناصـر الديموغرافيـة والاجتماعية والحضارية والنفسية والفردية[1].

العلاقات العامة من خلال شبكة الإنترنت:

لقد تطور أداء الخدمات المقدمة من خلال الإنترنت ووفرت فرصاً عديدة لتوظيف المهارات الابداعية للعاملين في هذا المجال، كما أن هناك العديد من الارشادات التي يمكن تطبيقها لخدمة مثل هذه المهارات الابداعية وتوظيفها للمساعدة في ممارسة العلاقات العامة بشكلٍ أفضل في عصر الإنترنت. فمن خلال إرسال إحدى رسائل البريد الالكتروني فقط، يُمارس كل موظف علاقات عامة في منظمات الأعمال بالدولة مهنته على مستوى عالمي حتى وإن كانت خبرته محدودة لا تتعدى أشهر، ذلك أننا نعيش في عالمٍ أكثر انفتاحاً، وهذا الانفتاح يخدم أكثر ما يخدم العلاقات العامة ككل. إن قدرة شبكة الإنترنت على اتاحة البيانات والمعلومات والمعرفة قدرة مذهلة، يتجاوز كم المعلومات المتاح عن أصغر منظمات الأعمال أو أكبر الإدارات الحكومية حدود مواقع الويب المتابعةلها أو عناوين البريد الالكتروني المخصصة بموظفيها، فاليوم توفر العديد من الوكالات المزودة لخدمة الإنترنت والأشخاص ومصادر الأخبار كماً هائلاً من التفاصيل على الشبكة – وفي الغالب – من دون علم المنظمات والإدارات والمنظمات التي تتناولها هذه الاخبار.

ويتميّز جمهورالإنترنت المترامي الأطراف بالفضول والرغبة في الحصول على المعرفة، كما أن تطبيقات الإنترنت متاحة الاستخدام وممتعة، وهذا هو السبب وراء الاستخدام المتزايد يوماً بعد يوم للمواقع المرتبطة بالإنترنت، كما أنه السبب في جاذبية الإنترنت بالنسبة لمنظمات الأعمال والمنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح، ذلك أن سهولة الاتصالات جعلت علاقات العمل أكثر فعالية وكفاءة من ذي قبل، فضلاً عن أنها قلّلت التكلفة والوقت المستهلك وزادت من سرعة التجارة، وهذا كله يعني

1- إبراهيم الغمرى، **السلوك الإداري والعلاقات العامة**، (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1976)، ص110- 112.



أن الشبكة أصبحت من الوسائل الفاعلة التي يمكن من خلالها السيطرة على علاقات أي منظمة من المنظمات وسمعتها.

لقد أتاح الاستخدام المدني للإنترنت لإدارات العلاقات العامة في منظمات الأعمال وسيلة حديثة ومتطورة في تعريف الجماهير بالمنظمة وبالخدمات والمنتجات التي تقدمها، ودفعهم وتشجيعهم على التواصل معهامن خلال هذه الوسيلة، والعمل على إقامة وتنمية التواصل من خلال علاقات تقنية إلكترونية دائمة مع جماهير المنظمة الداخلية والخارجية. وتختلف العلاقات العامة التقليدية عن العلاقات العامة التي تستخدم شبكة الإنترنت بأن الأولى تخضع في نشر موادها إلى ما يقرره حراس البوابة من رؤساء تحرير وصحفيين وغيرهم من أصحاب القرار في النشر الإعلامي، فيحين أن الثانية لا تخضع لهذه المحددات، فالوسيلة الحديثة لها حرية متاحة في نشر ما ترغب بنشره من مواد إعلامية، فضلاً عن طبيعة الجمهور المستهدف والموجه إلية الرسالة الإعلامية من خلال العلاقات العامة من خلال شبكة الإنترنت ونوعه[1].

وتتدرج مهام العلاقات العامة من إدارة التخطيط لقواعد وأخلاقيات منظمة الأعمال إلى أبسط المهام مثل، استقبال ضيوف المنظمة أو تنسيق الحجوزات لهم على الفنادق أو تلبية مطالب المدير، وغير ذلك من الخدمات الأخرى، إذ تقوم العلاقات العامة بأدوار متعددة سواء على المستوى الاستراتيجي أو التنفيذي[2]، ويشمل المستوى التنفيذي الحاجة إلى معرفة مستخدم الإنترنت من جمهور المنظمة، والفهم المتبادل لحاجة كل شخص، ووسيلة تزويده بالخدمة أو السلعة أو التعريف بالفكرة باستخدام تقنيات وقنوات ونُظُم مقبولة، وفهم واضح أن هذا الإجراء يوفر صورة سيراها العديد من المتصفحين للخدمة على مستوى دول العالم، سواء تمثل ذلك في مجلة المنظمة أو في صحيفتها أو كتيباتها أو الأفلام التي تُعرِّف بالمنظمة وكافة

1- حنان سليم، مرجع سابق، ص96- 98.

2- ديفد فيلبس، **العلاقات العامة عبر الإنترنت**، ط4، (القاهرة، ترجمة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2015)، ص11.

أشكال الانتاج التي ستوضع نُسخ منها على الشبكة، وبالتالي لا بد من إيجاد الاستخدام بالصورة التي تُحقق الأهداف المنشودة.

ويمكن تعريف العلاقات العامة الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت بأنها: تطويع وتوظيف شبكة الإنترنت وكافة البرامج الحديثةوالمواقع التي تعمل من خلالها للتواصل مع الجمهور الخارجي والداخلي، بما يخدم أهداف المنظمة ويروج لسمعتها، أياً كان طبيعة نشاطها، ويحقق لها شهرة واسعة ومقبولة بين أفراد المجتمع[1].

مميزات استخدام الإنترنت وفوائدها:

يُمكن إيجاز مميزات استخدام شبكةالإنترنت كوسيلة اتصال إلكترونية في العلاقات العامة من خلال النقاط الآتية[2]:-

1. وسيلة حديثة وسريعة في إجراء بحوث العلاقات العامة بمختلف أشكالها.
2. الحصول على كم كبير من المعلومات عن جمهور المنظمة "العام والنوعي"، وخصائصهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تجاه المنظمة وخدماتها وإدارتها وسياساتها.
3. كلفة الأبحاث من خلال الإنترنت قليلة مقارنةً بالطرق التقليدية المعروفة.
4. المساعدة في الحصول على معلومات جديدة ودقيقة بالسرعة الفائقة.
5. أكثر فاعلية وتفاعلية مقارنةً بوسائل الاتصال الأخرى.

ويمكن إيجاز الفوائد التي يحققها استخداماالإنترنت وتطبيقاتها لوظيفة العلاقات العامةبمنظمات الأعمال، في النقاط الآتية[3]:-

---

1 - عبد الملك الدناني، **الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت**، ط1، (بيروت: دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، 2001)، ص10.

2- بسام عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص298.

3 - داليا محمد عبد الله محمود، **مقدمة في التسويق المباشر**، ط1، (القاهرة: دار العالم العربي، 2011)، ص69.

أولاً: تلعب دوراً بارزاً في إيصال المعلومات الصحيحة للجمهور بشرائحه المختلفة، سواء من خلال النشر على موقع المنظمة أو من خلال النشرات الإخبارية الإلكترونية الدورية وغير ذلك من التطبيقات.

ثانياً: تساعد ممارسي العلاقات العامة في التعرف على اتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة بأساليب متعددة وفورية، مثل خدمات البريد الإلكتروني أو المواقع الإلكترونية، وغير ذلك من الخدمات.

ثالثاً: تسهم في التسويق للمنظمة، وتعزيز سمعتها على المستويين المحلي والدولي، لا سيما في ظل تميزها بتخطيها للحواجز الجغرافية والثقافية،ولهذا تهتم المنظمات بالنشر على الشبكة بلغات متعددة.

رابعاً: تلعب دوراً بارزاً في الترويج والتسويق لخدمات ومنتجات المنظمة، مما يوفر لها جهداً ووقتاً وتكلفة عليهاوعلى دوائر العلاقات العامة.

خامساً: تسهم في التنبؤ بحدوث الازمات قبل وقوعها،من خلال المتابعة المستمرة لتوجهات وردود الفعل المحيطة بالمنظمة، حتى يتم مواجهتها.

سادساً: تُسهم في تعزيز العلاقات التفاعلية مع وسائل الإعلام، حيث أنها تسمح للمنظمة امكانيات التواصل الفوري وتوفير أية معلومات مطلوبة، بأشكالهاالمتعددة سواء أكانت صور أو نصوص أو فيديو أو غير ذلك من المواد الإعلامية.

سابعاً: تعدّ شبكة الإنترنت مصدراً خصباً وداعماً للعلاقات العامة في المنظمة يمكن الاعتماد عليها في توفيرمعلومات وإحصاءات، وغير ذلك من المواد الإعلامية، مما يلزم لتجهيز أي مواد إعلامية أو مطبوعات أو التنسيق للفعاليات والانشطة المختلفة.

وهناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عن توظيف الإنترنت في العلاقات العامة، يُمكن تلخيصها في الآتي[1]:-

---

1- ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص29.

1) أن تتكامل أساليب تواصل العلاقات العامة من خلال شبكة الإنترنت مع وسائل الاتصال الأخرى، ضمن منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.
2) أن تتوافق مضامين الاتصال مع أهداف وحاجات فئات الجمهور المختلفة.
3) أن تمثل قيمة مضافة لأنشطة العلاقات العامة.

وهناك خطوات مهمة لجذب مختلف أنواع الجمهور لمنظمة الأعمال من خلال الإنترنت، نوجزها في:-

1. تحديد القضية أو الموضوع وثيق الصلة بين المنظمة والجمهور.
2. تحديد خصائص الجماهير واحتياجاتهم المختلفة، والتي لها صلة بأحد الموضوعات والقضايا.
3. تحديد شكل الوجود المناسب على الإنترنت، مثال طبيعة الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، مدونات، وغير ذلك من أشكال التواجد.
4. الاستجابة لاحتياجات زائري موقع المنظمة وتحديد الوسائل الإلكترونية الأخرى التي يفضلون التعرض لها.
5. توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات من داخل المنظمة، وتنزيلها على الموقع أو أي وسيلة أخرى من وسائل التواجد على الإنترنت للوفاء بالاحتياجات المتصلة بالجماهير ذات الصلة.
6. القدرة على امتلاك أدوات التعامل مع شبكة الإنترنت والذي ينعكس بالتالي على جودة المحتوى الإلكتروني.
7. القيام بعمليات تقييم للخطة المتصلة بالمنظمة، والتي تؤثر على السمعة الإلكترونية.

أخلاقيات استخدام الإنترنت في العلاقات العامة:

هناك استخدام متعدد ومتنوع للإنترنت في أنشطة العلاقات العامة بمختلف منظمات الأعمال، فكلها أنشأت مواقع على الشبكة باعتبار أن الموقع يمثل وجهاً آخر لها تتواصل من خلاله مع الجماهير المستهدفة التي تنتشر على مختلف أنحاء



العالم، وتتولى العلاقات العامة في معظم منظمات الأعمال مهمة تغذية تلك المواقع وتطويرها. وهناك جوانب أخلاقية لابد من أخذها في الاعتبار من جانب موظفي العلاقات العامة في استخدامهم الانترنت ومنها[1]:-

1. ضرورة تحري الصدق والموثوقية والأمانة في طلب وجمع البيانات والمعلومات
2. معلومات الانترنت للبث والنشر والإفادة، وليست للكتم أو الحبس.
3. حماية حقوق الملكية الفكرية وقوانين الفضاء الإلكتروني.
4. حماية المجتمع من المعلومات الضارة.
5. نشر البيانات والتصريحات الرسمية وآراء المسؤولين بالمنظمة.
6. كفالة أمن البيانات والمعلومات، ومراعاة الخصوصية واحترامها.

الخصائص الشكلية للاتصال من خلال الإنترنت:

يُمكن إيجاز الخصائص الشكلية للاتصال من خلال شبكة الإنترنت في الآتي[2]:-

1- **التفاعلية**:عرّف Durlak التفاعلية بأنها "العملية التي يتوافر فيها التحكم في وسيلة الاتصال من خلال قدرة المتلقي على إدارة عملية الاتصال عن بُعد"، وعرّفها Refaeli، بأنها "إحدى القنوات التي يمكن من خلالها نقل رد فعل الجمهور إلى المرسل" وساعدت التفاعلية على تخصيص المواقع الالكترونية صفحات للاهتمامات الخاصة للمستخدمين بحيث يمكن لأصحاب الاهتمامات المشتركة من خلال الصفحات تبادل الخبرات والأنشطة، والإفادة من وجهات نظر الجمهور تجاه الموضوعات والقضايا المطروحة.

1- محمد مجاهد الهلالي، محمد ناصر الصقري، أخلاقيات التعامل مع شبكة المعلومات العالمية أو الانترنت، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، مج6، ع11، يناير 1999، ص128.

2- صلاح محمد عبد الحميد، **الإعلام الجديد** (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012)، ص117-119.



2- **سهولة الاستخدام:**تعّد خاصية سهولة الاستخدام أحد أهم عوامل تفضيل مستخدمي الإنترنت وزيادة إقبال الجماهير إليها ، حيث لا تتطلب الإفادة من الشبكة بذل جهد جسدي وعقلي كبير لفهم أو استيعاب ما تتوافر من مواد تستخدم بعض البرمجيات التي تُسهم في تسهيل الموضوعات المعقدة مثل الوسائط المتعددة وغيرها من البرامج.

3- **الوسائط المتعددة:**تستهدف الوسائط المتعددة المساعدة إيضاح المعاني، وتقوم على دمج النصوص والرسوم الثابتة والمتحركة بالأصوات والتأثيرات المختلفة بُغية إيصال الأفكار والمعاني بصورة أكثر جاذبية وتأثير، إذ يُمكن للوسائط المتعددة وبفضل ما تتوافر لها من مقومات وخصائص الإسهام بفاعلية في تحسن الاتصال، وإثراء المواد المقدمة من خلالها. وأسهمت الوسائط المتعددة في توفير بيئة متميزة تساعد مستخدمي الإنترنت على اكتساب المهارات والخبرة والمعرفة، كما ساعدت الجمهور على التفاعل مع النصوص الجامدة من خلال تضمين النصوص لقطات مسموعة ومرئية وصوراً ورسوماً كاريكاتورية وغير ذلك من المواد الإعلامية.

4- **سرعة الحصول على المعلومات:** توصف شبكة الإنترنت "بالطريق الالكتروني السريع للمعلومات" نتيجة التقنيات المتوفرة فيها والتي مكّنت العالم من الوصول إلى المعلومات المتاحة على الشبكة في الوقت نفسه، وبين الحين والآخر تظهر من البرامج والتطبيقات والنُظُم ما يزيد من تناول المعلومات من خلال الشبكة.**وتنقسم عملية إدارة وتعزيز العلاقات العامة من خلال الإنترنت إلى أربعة أجزاء، هي**[1]:-

1. المحتوى ومستوى ثراءه.
2. الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى المعلومات، وهي إمكانية الوصول.

1 - ديفد فيلبس، مرجع سابق، ص12.




3. الجمهور: أي الأشخاص الذين سيستخدمون الإنترنت وهو المتأثرون.
4. طبيعة العلاقة: أي طبيعة العلاقة مع هؤلاء المتأثرين، وهذه العلاقة هي التي تخلق التعاطف مع المنظمة.

5- **ثراء المحتوى:** يحتاج موقع الويب البسيط إلى عرض بعض المعلومات القليلة للغاية وليس من المطلوب أن يرافق تلك المعلومات العديد من الرسومات وغُرَف الدردشة ومئات الروابط والاتصال النشط، ذلك إذا كانت المعلومات القليلة الموجودة بالموقع مرتفعة القيمة فإنها ستحقق الشهرة لأبعد مدى ممكن. فالأساس في الوجود على شبكة الويب هو جودة المعلومات المقدّمة، والجهد المبذول من أجل التأكيد لزائري الموقع بأنه يمكنهم الوثوق في المعلومات فضلاً عن إمكانية الوصول إلى الموقع وتصفحه بمنتهى البساطة، مع إمكانية إضافة عناصر جذب إضافية في الموقع مثل، لوحة الإعلانات وقوائم المناقشات والبريد الالكتروني، وغيرها بُغية إثراء الموقع بالمعلومات سواء كان ذلك بشكلٍ دائمٍ أو مؤقت. وفي هذا السياق يحتاج مسئول العلاقات العامة إلى معرفة الأشخاص والمواقع الموجودة على الشبكة الذين يؤثرون على المستخدمين الذين تستهدفهم المنظمة على الإنترنت، ذلك أن تلك المواقع والأشخاص سيساعدون بصورةٍ أو بأخرى في تحقيق المزيد من الإثراء الجاذب الذي يزيد من زوار الموقع.

6- **الوصول إلى الموقع:** يمكن للقائم على العلاقات العامة أن يُساعد في عملية جذب متصفحي الشبكة وتوفير بعض المميزات للمستخدم من خلال منافع متبادلة من خلال الإنترنت، ولزيارة أحد المواقع على الإنترنت يذهب المستخدم إلى مواقع يعرفها جيداً أو يستخدم إحدى آليات البحث، فضلاً عن ذلك يقوم باستخدام المعلومات ووجهات النظر الخاصة بمستخدمي الإنترنت الآخرين، كما أنه يستخدم نصوص الإحالة من موقع إلى آخر.كذلك فإن المحتوى الثري في بيئة الشبكة يعني زيارة المزيد من الأشخاص للموقع، والتعامل مع المنظمة التي تعمل بها، والتفاعل مع بعض الأنشطة الأخرى التي لا تجري على



الشبكة ومن ثم فهم المنظمة بشكلٍ أفضل. وهذا يعني أنك تصل إلى الجمهور من خلال الإنترنت وتوفِر الحافز لزائر الموقع الرغبة في البحث عن المنظمة، وبالتالي تزداد إمكانية الوصول إلى الموقع عندما يكون هناك إنجذاب متبادل بين الأطراف[1].

7- **الجمهور:** أصبح بإمكان مستخدمي الإنترنت متابعة القضايا التي تتصل بدائرة الاهتمام. فعند البحث عن معلومات تتصل بموضوع محدد، فإن المستخدم يصل إلى معلومات يمكن أن تكون موجهة إلى منظمة أخرى أو مجموعة من الأشخاص أو حتى إلى شخص آخر، فيزيد الاهتمام ويُتاح في الحال المزيد من الفهم لهذا الموضوع أو ذاك. ويختار مستخدمو الإنترنت المعلومات التي يرغبون في استقبالها، كما أنهم يختارون من الذي سيستقبلون منه المعلومات، ويمكنهم أيضاً نشر المعلومات على نطاق أوسع. ويتوجه الناس إلى مواقع الويب التي تعكس اهتماماتهم وأسلوب معيشتهم ومخاوفهم في الوقت الذي يختارون فيه اساليب إشباع احتياجاتهم المباشرة، فضلاً عن ذلك فهم يقومون بزيارة قوائم المناقشات ويُعلّقون على اهتماماتهم وخبراتهم مع أشخاص يشبهونهم في التفكير، وسط كم هائل من البشر متواجدين فيمختلف دول العالم.

إن أنموذج التسويق والعلاقات العامة التقليدي الذي يُقسِّم الجمهور إلى اهتمامات وقطاعات اجتماعية واقتصادية وتلك المتصلة بالسوق، لم يعمل بشكلٍ جيد على الإنترنت.فاهتمامات الأفراد والجماعات والمجتمعات أكثر تعقيداً من تقسيمات الاهتمامات العادية التي تم استخدامها في إدارة الاتصال، ويفرض ذلك التعقيد ضرورة مراجعة موضوع الاهتمامات البشرية في إطار التدريس التقليدي للعلاقات العامة.إلاّ أن المبادئ التي أرساها Grunig، بالنسبة للعلاقات العامة من خلال الإنترنت، وتشير نظريته إلى أنه عندما ترغب منظمات الأعمال أو يرغب

---

1 - ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص13.

جمهور تلك المنظمات في التأثير على بعضهما البعض فإنهما يقومان بإنشاء قضايا تتصل بالعلاقات العامة وعندما يرغب هؤلاء الأشخاص في اتخاذ رد فعل محدد يمكن أن يصبحوا أعضاءً من الشعب، والشعوب هي التي تُساند القضايا. وجمهور الإنترنت يحدد المشكلة التي تعاني منها إحدى المنظمات، فقد تكون هذه المشكلة في موقع الويب الخاص بها أو في تعهداتها أو في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها أو حتى في أسلوب العمل الذي تنتهجه. وخلال تحديد المشكلة يقوم الأشخاص بنشاط بالبحث عن المعلومات التي تتصل بالموضوع مثار الاهتمام. وعند تصفح الإنترنت يكون هذا من الأشياء السهلة للغاية، فالمستخدم يكون متصلاً بأكبر مكتبة في العالم، وهي الإنترنت كما أن بعض المستخدمين يقومون بتصنيف المعلومات التي يحصلون عليها مصادفةً من دون بحث.

إن مستوى الانخراط والارتباط بموقع منظمة الأعمال على الويب والمناقشات والمعلومات والرسوم المتحركة والالعاب على الشبكة يوضّح مدى شعور الفرد بارتباطه بموقف محدد يُحدّد ما إذا كان سيرغب في القيام برد الفعل أم لا. وهناك أربعة أنواع من الجماهير تنطبق على الإنترنت تماماً كما تنطبق على أي شكلٍ آخر من أشكال العلاقات العامة، وهي[1]:-

1. الجماهير الخاملة: وتتسم بالمشاركة الضعيفة، ويتأثرون بأحد الموضوعات إلاّ أنهم لا يشتركون في أي نشاط يتصل بهذا الموضوع.
2. الجماهير الواعية: وتتسم بالمحدودية في التصرفات والمشاركة في إتخاذ أي رد فعل.
3. الجماهير النشطة: وينخرطون في القيام برد الفعل المناسب ولديهم القليل من القيود التي تمنعهم من الإتيان برد الفعل المناسب.
4. الجماهير التي لا توفر لديها إمكانية الاتصال بالإنترنت.

1 - ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص62.



8- **التعاطف:** إن العلاقة بين أي منظمة والجمهور الذي تستهدفه تقوى أو تضعف من خلال الحاجات والمنافع والاعتقادات المتبادلة، وهذا لا يعني أن التفاعل بينهما ليس له تأثير متبادل على كلٍ منهما، فهناك حاجة إلى تفهُّم وجهات نظر واهتمامات جمهور الإنترنت والتعاطف معها خلال عملية بناء علاقة من خلال الشبكة، وهذا يقود إلى علاقات الثقة المنتجة والانفتاح والتجارة فضلاً عن العلاقات التفاعلية بين المنظمة والجمهور. ويمكن لهذه العلاقة أن تُعزّز من مصالح كل من منظمة الأعمال ومستخدم الإنترنت. ولذلك فإن معرفة اهتمامات مستخدم الإنترنت وآماله والأشياء التي تُحفّزه يزيد من فُرَص إنشاء علاقات ثقة وسمعة جيدة، وفي المقابل يؤثر هذا على طبيعة المعلومات التي ستحتاج المنظمة إلى إتاحتها وعلى مواضع الاهتمام المتصلة بها، فضلاً عن طبيعة الجمهور المستهدف، وهذا يؤدي إلى استمرار العملية ونمو العلاقات الجيدة بين المنظمة والجمهور واستمرارها. وهذه العلاقة تشمل الثراء والمحتوى وإمكانية الوصول بالنسبة للمحتوى والجمهور المتصل بهذا المحتوى، والعلاقة الوثيقة بالثقافة من خلال الشبكة أو خارجها التي تخلق التعاطف لتلبية احتياجات الجمهور والمنظمة، في المقابل سوف يؤثر هذا التفهُّم على المحتوى وعلى ثراء المحتوى الذي توفره المنظمة. فهذه الأشمال تُعَد تفاعلاً لا منتهياً بين الإثراء وإمكانية الوصول والجمهور المستهدف والتعاطف. على أن يُراعى في ذلك أخلاقيات المهنة من جهةالمتهنينللعلاقات العامة.

الاتصال الرسمي وغير الرسمي بمنظمات الأعمال:

يُقصد بالاتصال الرسمي ما يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي لمنظمات الأعمال، أما الاتصال غير الرسمي فهو الذي يحدث خارج الأطر الرسمية المحددة، ويُعتبر جزءاً طبيعياً من حياة منظمات الأعمال.




الاتصال الرسمي: ويُمكن تصنيف الاتصال الرسمي بمختلف منظمات الأعمال إلى ثلاثة أنماط، هي:-

أ. الاتصال الهابط.

ب. الاتصال الصاعد.

ت. الاتصال الأفقي.

أ- الاتصال الهابط: ويسير من أعلى إلى أسفل اي من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنظمة.فبدونها تتوقف المنظمة عن أداء وظيفتها، وتتدفق الرسائل وفقاً لهذا النمط من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين مُتضمِّنةً الموضوعات الآتية[1] :-

1) توجيهات أو تعليمات أو تكليفات محددة حول أداء العمل.

2) معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.

3) معلومات حول إجراءات المنظمة وممارستها والتي تشمل سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمنظمة أو التنظيم.

4) رجع صدى غلى المرؤوسين فيما يتصل بأداء عملهم.

5) رسائل دعائية مصممة لتحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المنظمة.

ب- الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يسير من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى رؤسائهم، ويتضمن المقترحات والشكاوى الذي تُقدّم من جانب المرؤوسين. ويُفيد هذا النمط من الاتصال المرؤوسين في تحقيق ذواتهم ويريحهم من التوتر ويحسسهم بأهميتهم ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة.

ت- الاتصال الأفقي: ويتمثل في الاتصال بين المستويات الإدارية المتساوية كالاتصال بين مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام، ويهدف هذا النمط في إحكام التنسيق بين تلك المستويات الإدارية.

1- محمد منير حجاب، الاتصال الفعّال للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص45.




الاتصال غير الرسمي: للاتصال غير الرسمي العديد من المزايا أو الفوائد التي تحققها لمنظمة الأعمال مثلما للاتصال الرسمي، ويمكن تلخيص تلك المزايا كما يأتي[1]:-

1. إكمال مسيرة الاتصال الرسمي في كثيرٍ من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.
2. استكمال المعلومات والبيانات التي يتعذّر في بعض الظروف على الاتصال الرسمي استيفاءها.
3. يُنمّي الشعور بالانتماء لدى العاملين من خلال تفهمهم لتفاصيل العمل.
4. يساعد على تيسير عملية التفاوض مع النقابات والتنظيمات العُمَّالية.
5. يُحقق التوازن مع المتغيّرات المحيطة ببيئة العمل الداخلية والخارجية بسرعة وسهولة.

الدور الجديد للعلاقات العامة:

بسبب ما عُرف في الآونة الأخيرة بالشفافية العالمية والمجتمع العالمي اللذان يؤثران على المنظمة أصبح من الواجب على موظف العلاقات العامة أن يزيد من ممارسة العلاقات العامة ليس في مجلس الإدارة فقط وإنما في عملية الإدارة نفسها- مع أن ذلك يرتبط وجوداً وعدماً باتجاهات إدارات منظمات الأعمال – ذلك أن مجال العلاقات العامة يحتاج إلى أن يكون قويّاً في توضيح الحاجة إلى حماية سمعة المنظمة بناءً على ممارسات أخلاقية من خلال جميع مستويات المنظمة[2].

ويحتاج القائمون على العلاقات العامة إلى ممارسة التفكير الخلّاق والبُعد عن الأنشطة الروتينية البسيطة، وذلك من خلال دراسة الإمكانيات الإلكترونية وتوظيفها في التجارة الالكترونية، فضلاً عن تعزيز العلاقات من خلال الشبكة وسمعة المنظمة في هذا الوسط. وأصبح هذا جزءً من الأنشطة اليومية التي يجب أن

1- محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص48.

2- ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص31.



تصحبه تأثيرات وأنشطة مقابلة خارج الشبكة. فهي تمكن من إرساء العلاقات والاتصالات وتنمية السمعة كما تعمل على تعزيزها وتقويمها، وهذا يجعلها وسيلة يمكن من خلالها تحويل الأشكال القديمة لإجراءات وأساليب العلاقات العامة إلى أشكال حديثة مبتكرة. إن الإنترنت ليس مكاناً ينعزل فيه موظفو العلاقات العامة عن الإجراءات والوسائل الحالة وإنما هي امتداد لما يقومون به بشكلٍ دائمٍ ألا وهو التيسير من إرساء أفضل شكل من العلاقات مع توفير أكبر قدر من الشفافية أمام الجمهور العالمي. وتتطلب الاستمرارية التي تعمل بها الإنترنت من موظف العلاقات العامة أن يأخذ دائماً زمام المبادرة، وتحتاج منظمات الأعمال والجماهير ذات الصلة بها إلى رجال علاقات عامة لديهم فهم وإدراك كاملين للعلاقات العامة والإجراءات والمنتجات والخدمات المتوفرة للجمهور، مما يتطلب بذل أفضل ما لديهم في التعامل مع المعلومات وإدارة المعرفة. فمن خلال المهارات القديمة والحديثة والأفكار الخلّاقة أصبح المجال العالمي مهيئاً الآن وليس هناك ما يحد موظفي العلاقات العامة من أن يصبحوا في مركز هذا العالم.

الأساليب المستخدمة في العلاقات العامة من خلال الإنترنت:

لقد أتاحت الإنترنت للعلاقات العامة العديد من الوسائط والأساليب الحديثة والمتطورة للاتصال بجماهيرها، ويأتي في مقدمتها موقع الإلكتروني للمنظمة والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي على الشبكة العنكبوتية، فضلاً عن المراسلة الفورية وغرف الدردشة، والمدونات، وغير ذلك من مواقع التواصل، وبالتالي فإن ممارسي العلاقات العامة بحاجة إلى الإلمام بمهارات التعامل مع أهم التقنيات الحديثة التي تمكنهم من التواصل الفعال مع الجماهير ذات الصلة بمنظمة الأعمال.

أولاً- الموقع الإلكتروني:

الموقع الذي تنشئه منظمة الأعمال على الإنترنت هو الصورة الإلكترونية لها، وهو مركز النشاط الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة.ولابد للمنظمةأن تتعامل مع الموقع بشكل صحيح إذا أرادت أن تكون الشبكة هيالوسيلة الفعالة لبناء علاقات

إيجابية مع جماهيرها. والموقع على الشبكة العنكبوتية هو مركز النشاط الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة بُغية بناء علاقات المنظمة مع الجماهير الإلكترونية من خلال الانترنت. وتختلف عوامل بناء الموقع الالكتروني من منظمة لأخرى، ففضلاً عن الهدف العام المُتمثل في الرغبة في الاتصال والتواصل مع جماهير المنظمة، هناك عوامل أخرى يمكن إجمالها بالآتي[1]:-

- بناء موقع اسوة بالمنظمات الأخرى التي لديها مواقع على الإنترنت.
- الاعتقاد بأن الموقع يجعل الجماهير مهتمة بما تقدمه المنظمة لهم من معلومات.
- رغبة المنظمة في أن تصبح متميزة في عصر السماوات المفتوحة.
- رغبة المنظمة في تقديم مادة كتيّباتها ومختلف مطبوعاتها من خلال الإنترنت ومن ثم فإن أساس ما تنشره هذه المنظمة من خلال الإنترنت يستند إلى مطبوعاتها.
- يعطي تسجيل الموقع على الانترنت لمنظمة الأعمال فرصة وضع عنوان الموقع الالكتروني على مطبوعاتها وبالتالي إظهار المواكبة لعصر الإنترنت.
- كسب رأس مال للمنظمة.

إعداد الموقع الإلكتروني: هناك العديد من المعايير العلمية التي يجب مراعاتها عند إعداد موقع إلكتروني لأي منظمة من منظمات الأعمال بمختلف مستوياتها ومجالات عملها منها[2]:-

أ. تحديث المعلومات المتاحة على موقع المنظمةبشكل مستمر.

ب. تدعيم الموقع بأدوات البحث ومواقع التواصل الاجتماعي.

1- محمد ناجي الجوهر، **المواد الإعلامية التقليدية والإلكترونية في العلاقات العامة**، مرجع سابق، ص207

2 - ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص40.



ت. تعريف الجمهور بعنوان الموقع من خلال الإشارة إليه في مطبوعات وإصدارات المنظمة الأخرى.

ث. ربط الموقع بمواقع أخرى في المجال نفسه لنشاط واهتمام المنظمة.

ج. وجود مركز إعلامي فعال يدير الموقع، ويضم البيانات والمعلومات والصور والإجابة على الأسئلة الشائعة التي ترد إليه.

تحديد أهداف الموقع الإلكتروني: تحدد منظمات الأعمال أهداف متعددة لمواقعها الإلكترونية، وهي أهداف متصلة بالمنظمة، تعتمد بشكل أساس على طبيعة عمل المنظمة، إلاّ أن هناك بعض الأهداف المشتركة للمواقع الإلكترونية لمنظمات الأعمال الراغبة في القيام بعلاقات عامة فعالة مع جماهيرها، نوجزها في الآتي[1]:-

أ. جذب زوار جدد للموقع.

ب. بناء علاقات جديدة مع الزوار القائمين فعلاً.

ت. خلق نشاط اتصاليدائم مع جماهير المنظمة.

ث. جعل الزوار يسجلون اشتراكهم بالموقع.

ج. مخاطبة زوارالموقع من ذوي العلاقة بمنظمة الأعمال.

ح. تحقيق وظائف العلاقات العامة من إعلام واستعلام.

خصائص الموقع التفاعلي: تستند العلاقات العامة الفعالة على المجال التفاعلي المتبادل،والواقع أن التفاعل هو المعنى الحقيقي للعلاقات العامة، والإنترنت الوسيلة الأنموذجية لبناء هذا النوع من العلاقات.**وأهم العناصر التفاعلية التي يمكن لمنظمة الأعمال الاستناد عليها عند إنشاء موقعها الإلكتروني ما يأتي:-**

أ. استطلاع رأي الجمهور على الموقع: إذ بإمكان المنظمة التواصل مع جماهيرها والتعرف على آرائها واتجاهاتها تجاهها وتجاه خدماتها،من خلال: إنشاء مجموعات نقاش إلكترونية على موقعها، عمل استطلاع للرأي Poll، توزيع

1- محمد ناجي الجوهر، **المواد الإعلامية التقليدية والإلكترونية في العلاقات العامة**، مرجع سابق، ص208.




استبيان حول موضوع محدد، توفير خدمة المحادثة الحية Live chat، تسهيل التواصل بين الطرفين، ويجب الأخذ بنظر الاعتبار الأسلوب الأنسب للوصول إلى فئات الجماهير المختلفة.

ب. الاشتراك في النشرة البريدية: يمكن للمنظمة أن تطلب من جماهيرها الاشتراك في نشرتها البريدية التي ترسل لهم كل ما هو جديد من موضوعات ومعلومات وعروض حول منتجاتها وخدماتها من خلال البريد الإلكتروني، مما يدعم سمعة المنظمة في قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

ت. إنشاء صفحة للأسئلة الشائعة أو الأسئلة المتكررة FAQ: من الضروري تشجيع زوار الموقع على طرح تساؤلات حول ما يتصل بالمنظمة وخدماتها، وعليه يجب توظيف مختص أو خبير للإجابة على استفسارات الجمهور، مع عرض أكثر الأسئلة شيوعاً لكي يتمكن أي متصفح من الرجوع إليها متى أراد ذلك.

ث. تنظيم مسابقة ذات علاقة بالمنظمة: المسابقات هي وسيلة أساسية من وسائل العلاقات العامة، وهي تستخدم بهدف تحسين العلاقات مع زوار الموقع.

ج. توفير روابط إلكترونية Links: يرحب الزوار والمتصفحون بوجود روابط على الموقع تتيح لهم الوصول الى مواقع ذات صلة بالمنظمة توفر لهم معلومات مفيدة.

ح. إضافة الوسائط المتعددة: بإمكان المنظمة وضع ملفات مرئية أو صوتية أو مصورة، فضلاً عن النصوص المكتوبةعلى موقعها لتحقيق المزيد من التأثير على الجماهير.

خ. استخدام أكثر من لغة في الموقع: تهدف العلاقات العامة الإلكترونية إلى بناء علاقات مع الجماهير ذات الصلة بالمنظمة، وبالتالي فأنه من الضروري مراعاة عرض محتوى الموقع بأكثر من لغة.




د. ربط موقع المنظمةبمواقع التواصل الاجتماعي المتنوعة: من المهم ربط موقع المنظمة بمواقع التواصل الاجتماعي، مثل تويتر، انستجرام، فيس بوك، وغيرها من الموقع، لإبقاء التواصل الفعال والمستمر مع جماهيرها.

ذ. مرونة الموقع تمكن المستخدمين من تصفحه من أي جهاز إلكتروني.

ثانياً-مواقع التواصل الاجتماعي:

تلعب مواقع التواصل الاجتماعي دوراً مهماً في نقل الأخبار والتعليقات والآراء ووجهات النظر بكل ما يحدث في البيئة المحيطة، ولذلك أصبحت هذه المواقع ذات أهمية فعالة لإدارات العلاقات العامة بمنظمات الأعمال مما جعل هذه الإدارات مجبرة على استخدامها كوسيلة من وسائل اتصالها بجماهيرها، لاسيما الشباب منهم. فلدى مواقع التواصل الاجتماعي القدرة على تجميع الأشخاص وتوجيههم نحو موضوعٍ ما أو قضية محددة في شكل احتفال أو تظاهرة أو احتجاج أو غير ذلك من أشكال التعبير والتعامل، هذه القدرة قد تكون ذات تأثير كبير على منظمة الأعمال وبالتالي على المنظمات أخذ تلك المواقع – على اختلافها- في الاعتبار وأن تعد لها من يتابعها ويقدم من خلالها للجماهير ذات العلاقة بالمنظمة الصورة الحقيقية للمنظمة.

فوائد مواقع التواصل الاجتماعي للمنظمة:

1- النشر السريع والواسع للمعلومات التي تريد المنظمة إيصالها إلى جماهيرها.

2- زيادة فرص التفاعل مع جماهير المنظمة مندون التقيد بحدود الزمان والمكان، مع التعرف على اهتماماتهم واحتياجاتهم.

3- بإمكان المنظمة الوصول بالخدمة المقدمة للإتقان والتميز، من خلال دراسة آراء الجماهير ومقترحاتها تجاه خدمات المنظمة ونشاطها.

4- يتيح تنوع مواقع التواصل الاجتماعي،فيس بوك، تويتر، يوتيوب، انستجرام، وغير ذلك من المواقع،وللمنظمة اختيار الموقع المناسب لنوعية المعلومات التي يراد نشرها، من نصوص، صور، وفيديو.

ثالثاً- البريد الإلكتروني:

يعّد البريد الإلكترونيمن أكثر وسائط الاتصال الإلكتروني انتشاراً على شبكة الانترنت، ويعتبر البريد الالكتروني الخدمة الأكثر شعبيةً من الخدمات الاتصالية الأخرى التي تُقدمها الإنترنت، وأصبح أداة فعالة من أدوات العلاقات العامة. وازداد استخدامه للتواصل المستمر بالعاملين والزملاء في مجال العمل، حيث يتم استخدامه في إرسال الرسائل الإخبارية والمعلومات والتوجيهات لكافةالجماهير المستهدفة، كما يتم استخدامه بشكل متزايد كوسيلة إعلانية للترويج للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال[1].

وظائف البريد الإلكترونيE-mail في العلاقات العامة:

يحقق البريد الإلكتروني لوظيفة العلاقات العامة العديد من المهام، منها[2]:-

1. الإجابة على تساؤلات واستفسارات الجمهور بشكل فوري وسريع.
2. نشر المعلومات عن المنظمة.
3. إرسال الرسالة الإخبارية الإلكترونية للمشتركين.
4. التواصل مع الإعلاميين بشكل مباشر.

وكما هو الحال بالنسبة للبريد المباشر يتوقف حجم استجابة الجمهور للرسائل المقدمة من خلال البريد الالكتروني وفقاً لمجموعة من العوامل، منها مايأتي[3]:-

أ) جودة القائمة التي تم إعدادها بأسماء وعناوين الأفراد المراد ارسال رسائل المنظمة إليهم.

1- صلاح محمد عبد الحميد، **الإعلام الجديد**، ط1، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2011)، ص95

2- ديفد فيلبس، المرجع السابق، ص95- 125.

3- داليا محمد عبد الله محمود، مرجع سابق، ص69.




ب) خصائص العروض المقدمة من جانب المنظمة وميزها النسبية.

ت) العناصر الابداعية والاقناعية التي استخدمت في رسائل المنظمة إلى الجمهور المستهدف.

ث) المرونة الفائقة في تصميم الرسائل بحيث يحتوي على معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة مع إمكانية جعلها صوتية.

ويتمتع البريد الالكتروني بالعديد من المزايا نلخصها في النقاط الاتية[1]:-

- إنخفاض التكلفة المادية.
- السرعة الفائقة من حيث الارسال والاستقبال.
- إمكانية استلام المستفيد للرسالة في أي مكان في العالم، وفي أي زمان يُناسبه.
- إمكانية إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه.
- إمكانية إرفاق ملفات إضافية بالبريد الإلكتروني.

أما نقاط القصور في استخدام البريد الإلكتروني من جهة العلاقات العامة بمنظمات الأعمال فتتمثل في الآتي[2]:-

- التجاهل شأنه شأن البريد المباشر، ولتجاوز ذلك وجذب الأفراد تجاه البريد الالكتروني يجب اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة مع ضرورة اختيار عنوان جاذب لها لدفع المستهلك لفتحها.
- تتأثر رسائل البريد الالكتروني – شأنها شأن البريد المباشر والاتصالات الهاتفية من قِبَل المنظمة – بضياع التغطية المراد تحقيقها وذلك في حالة تغيّر عنوان البريد الالكتروني أو غلقه، لذلك فإن الحاجة تكون ماسة لتحديث القوائم البريدية باستمرار.

1- صلاح محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص95.

2- داليا محمد عبد الله محمود، المرجع السابق، ص70.




وهناك جُملة من الضوابط الواجب مراعاتها من ممارسي العلاقات العامة في استخدام البريد الالكتروني، منها [1]:-

1) عدم إساءة استخدام البريد الإلكتروني سواء للتهديد أو لإرسال عروض أو دعايات لا تنال اهتمام المستخدم (البريد المُهمل).
2) منع استخدام أو إرسال الرسائل التي تخدش الحياء، ومراعاة عدم إرسال الصور المُخلّة بالآداب والتي تخدش حياء الجمهور.
3) الإلتزام بالمصداقية والصدق في نقل المعلومات وإرسالها إلى الجماهير المستهدفة مع مراعاة الوضوح والإيجاز في العرض.

رابعاً- الرسالة الإخبارية الإلكترونية:

الرسالة الإخبارية الالكترونية كما هي الرسالة الإخبارية التقليدية أداة متميزة من أدوات العلاقات العامة تتصل من خلالها منظمات الأعمال بجماهيرها بشكلٍ مباشر ودون المرور بوسيط، وتعّد الرسالة الإخبارية الإلكترونية امتداد طبيعي للرسالة الإخبارية التقليدية، وانتشرت انتشاراً واسعاً، وتستخدمها منظمات الأعمال الحديثة للتواصل مع جماهيرها، وتقدم لهم ما ترغب منظمة الأعمال تقديمه لهم من خدمات. وللرسالة الإخبارية الإلكترونية مميزات أكثر فعالية مقارنة بالرسالة الإخبارية التقليدية، ويمكن أننذكر بعض هذه المميزات، منها[2]:-

أ. **توفير الكلفة:** يمكن أن توفر كلفة الطباعة والبريد التي يتطلبها توزيع الرسالة الإخبارية التقليدية.

ب. **التفاعلية:** الرسائل الإخبارية الإلكترونية تفاعلية من خلال الاتصال الإلكتروني، وبالتالي فهي تجعل القراء مشاركين ومتفاعلين مع المادة الإعلامية بدرجة تفوق ما هو عليه الحال في الرسائل التقليدية.

1- وليد خلف الله دياب، مرجع سابق، ص214- 215.

2- محمد ناجي الجوهر، **المواد الإعلامية التقليدية والإلكترونية في العلاقات العامة**، مرجع سابق، ص221.

ت. **الفورية**:على الرغم من أن الرسالة الإخبارية الإلكترونية تتطلب الكثير من الوقت لتجميعالمادة الإعلامية وإعدادها إلا أنه من الممكن توزيعها في الوقت نفسه إلى إلاف الجماهير ذو العلاقة بمنظمة الأعمال.

وهناك مجموعة من الضوابط المتصلة باستخدام الرسائل الاخبارية من جانب ممارسي العلاقات العامة منها ما يأتي[1]:-

1) ضرورة عرض المعلومات والأخبار بدقة وموضوعية الأمر الذي يُعزز ثقة الجمهور في المنظمة.
2) الالتزام بنشر الموضوعات والمقالات التي تهم الجمهور المستهدف بدرجة اساسية.
3) معرفة اهتمامات واتجاهات وميول الجمهور المستهدف فيما يتصل بالمنظمة وخدماتها، وذلك من خلال الاستبيانات والجماعات المركزية، بُغية العمل على إشباعها.
4) لا يكفي إرسال المعلومات والمقالات إلى الجمهور فقط، وإنما لابد من معرفة ردود أفعاله وتحليلها والاستفادة منها.

خامساً- المدونات:

المدونة هي صفحة تشتمل على تدوينات Postsمؤرخة ومرتبة ترتيباً زمنياً، تصاحبها آلية لأرشفة المدخلات القديمة، وهي بذلك صفحات تفاعلية تشبه صفحات الويب، ولكنها تتيح التفاعل مع المستخدمين، من خلال التعليقات، مما يساعد على خلق بيئة افتراضية تفاعلية.

مكونات المدونات: تتكون موضوعات المدونة الإلكترونية من العناصر الآتية:-

أ. عنوان الموضوع: وهو بمثابة عنوان مقال صحفي.

ب. نص الموضوع: ويحتوي على المادة الأساسية للموضوع.

1- محمد مجاهد الهلالي، مرجع سابق، ص125.

ت. تاريخ الموضوع: وهو تاريخ ووقت نشره.

ث. التعليقات: وهي الملاحظات التي بإمكان القراء الإدلاء بها عن موضوع محدد في المدونة الإلكترونية.

ج. التصنيفات: وهي عبارة عن وضع تصنيف مناسب للتدوينات قبل نشرها.

خصائص المدونات:

1) يشتمل محتوى المدونات على نصوص أو صور أو فيديو وروابط فائقة، في ترتيب زمني منظم.
2) لكل تدوينة تاريخ زمني، بحيث يعرف المستفيد متى تم تدوينها على وجه التحديد.
3) يوجد سجل ارشيفي للتدوينات السابقة، بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة.
4) التحديث المستمر للمدونات وسهولة إتاحتها.
5) إمكانية ربط المدونات بمدونات ومواقع أخرى.
6) إمكانية تفعيل خاصية التعليق لإضافة ملاحظات من جهة المتابعين أو غلقها أمامهم.
7) الفرق بين المدونة الإلكترونية والموقع الإلكتروني:

الفرق بين المدونة الإلكترونية والموقع الإلكتروني		
المدونة الإلكترونية		الموقع الإلكتروني
-1	وسيلة تفاعلية بين طرفيين "من يمتلك المدونة والجمهور المستهدف"، وذلك من خلال تعليقات القراء على المواد المنشورة في المدونة والتفاعل معها.	وسيط إعلامييعتمد في الأساس على مشاركات صاحب الموقع الذي يتحكم في طبيعة الموضوعات التي يطرحها ونوعية تعليقات المستخدمين عليها.




الفرق بين المدونة الإلكترونية والموقع الإلكتروني		
	المدونة الإلكترونية	الموقع الإلكتروني
-2	إنشاء مدونة لا يحتاج إلى خبرات ومهارات فنية عالية، فبإمكان أي شخص أو منظمة إنشاء مدونة.	إنشاء موقع إلكتروني يحتاج إلى فنيين مهنيين، متخصص في مجال برمجةوتصميم المواقع.
-3	بإمكان أي مستخدم إنشاء مدونة شخصية بالمجان من خلال أي برامج يخدم التدوين على الإنترنت.	إنشاء موقع الإلكتروني يمكن أن يتم تنفيذه من جهة شركة متخصصة وبمقابل مادي.
-4	إدارة محتوى المدونة بعد إنشاءها لا تحتاج إلى خبرات فنية معقدة، فالمدونة أشبه ما يكون ببرنامج إدارة النصوص.	إدارة الموقع الإلكتروني يحتاج إلى شخص متخصص للتعامل مع نظام إدارة المحتوى في الموقع.
-5	بإمكان المستخدم للمدونة ربط أي مدونة بمواقع التواصل الاجتماعي الأخرى بسهولة.	لا يمكن للمستخدم ربط موقعه الإلكتروني بنفسه، بل يحتاج إلى متخصص لربط الموقع بالشبكة.




أنواع المدونات الإلكترونية وفقاً للوسائط المستخدمة:

أ- **المدونات التي تحتوي على الروابط التشعبية:**تعّد المدونات الإلكترونية التي تحتوي على الروابط التشعبية أول أنواع المدونات الإلكترونية التي تم نشرها على شبكة الانترنت، ويحتوي هذا النوع من المدونات على العديد من على العديد من الروابط لموقع الانترنت، التي يرى صاحب المدونة أنها تستحق الزيارة، فضلاً عن وصف مختصر للموقع المشار إليه بالرابط.

ب- **المدونات النصية:**وهي المدونات التي تحتوي في الغالب على تدوينات نصية بالأساس تعززها صور أو مقاطع فيديو، وهي الأكثر انتشاراً.

ت- **المدونات المصورة Photo Blogs:** يحتوي هذا النوع من المدونات على الصور من دون الاسهاب في التعليق عليها من المدون.

ث- **المدونات المسموعة Podcasting Blogs:** يمكن اعتبار مقاطع البث الإذاعي المسموع على أنها برنامج إذاعية قصيرة مسجلة من خلال المدون.

ج- **المدونات المرئية:Videocasting Blogs:** هي أحدث اتجاه في أوساط المدونات الإلكترونية وهي مماثلة لمقاطع البث الإذاعي المسموع، غير أنها تعد من خلال الفيديو.

ح- **المدونات المصغرة:Micro-blogging:** عبارة عن خدمة تتيح نشر تدوينات لأجزاء صغيرة من المحتوى الرقمي سواء أكان نص أو صوت أو صورة أو فيديو "مثال توتير".

فوائد المدونات في مجال العلاقات العامة:

1) توفر الكثير من منصات التدوين خدمة إنشاء مدونة مجانية.
2) توفر معظم منصات التدوين قوالب إلكترونية جاهزة لمحتويات التدوينات الإلكترونية.
3) بإمكان المنظمة نشر ما تريده مع الاحتفاظ بأرشيف خاص للموضوعات مرتب ترتيباً زمنياً، يسهل الوصول إليه أي وقت.

4) بإمكان المنظمة التعرف على خصائص واحتياجات جماهيرها من خلال ما يقومون بنشره في تلك المدونة، كما أنها تسهل عملية التواصل والتفاعل بين الطرفين.

ويتوقف استخدام كل وسيلة من وسائل الاتصال سالفة الذكر بصورةٍ فاعلة ومؤثرة على مجموعة من المتغيرات بأنواعها المستقلة والتابعة والوسيطة، **وذلك كما يأتي**[1]:-

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف المراد تحقيقه من خلال الرسائل المستخدمة.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث أنماط تعرضه لوسائل الاتصال وعاداته الاتصالية بشكلٍ عام، وقابليته للتأثر من خلال أسلوب محدد باستخدام الوسيلة المحددة.
- كُلفة استخدام الوسيلة مقارنةً بأهمية الهدف المراد تحقيقه، ذلك أن التكاليف ترتفع كلما ارتفعت الخصائص الفنية للوسيلة.
- أهمية عنصر الوقت بالنسبة للفكرة التي تتناولها وسيلة الاتصال.
- مزايا كل وسيلة – على نسبيتها – وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.

تحديات الاتصال الفعّال:

لضمان الفاعلية للنشاط الاتصالي للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال لابد من التعرف على المعوقات التي تحِد من تلك الفاعلية، والمتمثلة إجمالاً في[2]:-

1- محمد محمد البادي، **البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة**، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1987)، ص153.

2- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص61- 65.

1) خصائص الجمهور المستهدف: ذلك أن الجمهور يتباين من حيث الاستجابة للرسائل لأسباب ودوافع متعددة لا بد من وضعها في الإعتبار عند صياغة الرسائل وتوجيهها.
2) الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الأفراد إلى انتقاء جزء من الرسالة وإهمال أجزاء أخرى منها لأسباب متعددة منها محاولة الفرد تجنب حدة التناقض المعرفي.
3) المشكلات اللغوية: وتتمثل في تتعدد المعاني للمفردات المستخدمة في الرسالة نتيجة الاختلاف في الأطر الدلالية بين مرسل ومستقبل الرسالة.
4) ضغوط الوقت: فهي تؤدي أحياناً إلى تحريف المعلومات واختزالها مما يؤدي إلى إنحرافات في الغايات المنشودة من عملية الاتصال.
5) حجم المعلومات: فالإفراط في كمية المعلومات والبيانات والإسهاب في التفاصيل المراد نقلها من خلال الرسالة يقودان إلى غياب التركيز على الأفكار الأساسية للرسالة.
6) مدى ملائمة الوسيلة الاتصالية المراد استخدامها في نقل الرسائل للجمهور المستهدف.

دعائم الاتصال الناجح:

من خلال ما تقدم فيما يتصل بوسائل الاتصال – الخاصة منها والعامة- المستخدمة من جانب العلاقات العامة، ومع مراعاة طبيعة العملية الاتصالية، وطبيعة كل وسيلة اتصالية، يمكن تلخيص الدعائم الأساسية لنجاح الاتصال في العناصر الآتية[1]:-

1. مصداقية المصدر.

1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص175- 176.

2. التعبير عن الواقع.
3. المعلومات التي لها مغذى.
4. الوضوح.
5. الاستمرارية والاتساق.
6. امكانات المستقبل.
7. الوسائل المناسبة للموضوع والجمهور.





الفصل الخامس

التقويم في العلاقات العامة




مدخل إلى التقويم:

أصبح التقويم ضرورة أساسية بعد أن وصل علم الإدارة إلى مفهوم «الإدارة بالأهداف»، وقد تزايد الاهتمام بعملية التقويم مع ظهور الأساليب الحديثة في التخطيط والمراجعة. ويؤدي التقويم في العلاقات العامة إلى المرحلة الأولى التي تهدف إلى جمع المعلومات عن الآراء والاتجاهات السائدة بين جماهير المنظمة "الداخلية منها والخارجية"، والتعرف على الظروف المحيطة بها. والتقويم من حيث المفهوم هو التحري عن نواحي القصور وتشخيص الأخطاء التي تُصاحب عملية التنفيذ الميداني أو العملي للأنشطة والبرامج والفعاليات تمهيداً للقيام بإصلاح الخطأ ومعالجة الإخفاقات أو السلبيات أو نقاط الضعف ويهدف التقويم إلى قياس كفاءة الخطة التي وُضعت لأنشطة العلاقات العامة وأساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيق أهدافها. وتستهدف عملية التقويم في مجال العلاقات العامة الإجابة عن التساؤلات الآتية[1]:-

1. ما الأنشطة والبرامج والفعاليات التي قامت بها العلاقات العامة لتحقيق الأهداف الموضوعة في خطتها والمستمدة من السياسة العامة للمنظمة؟
2. ما الأساليب المتبعة في تنفيذ تلك الأنشطة والبرامج؟ وما مدى مناسبة تلك الأساليب.
3. هل أدى استخدام الأسلوب على تحقيق النتائج المرغوبة؟
4. ما هو نوع وكميةالأهداف التي حققتها أنشطة العلاقات العامة كأهداف أساسية لها وكجزء من الأهداف العامة للمنظمة.
5. ماهي إنتاجية الانفاق المالي على العلاقات العامة مقارنةً بما تحقق من أهداف.
6. ما دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية والتي توضح آثار تلك الأنشطة على صورة المنظمة في أذهان الجماهير.

1- بسام عبد الرحمن الجرايدة، **إدارة العلاقات العامة**، ط1، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013)، ص265.




ويُمكن حصر أهداف عملية تقويم فيما يأتي[1] :-

- مقارنة الانجازات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعة.
- التأكد من عدم وجود تجاوزات ومخالفات وانحرافات عن الخطط والأهداف.
- الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تواجه إدخال تعديلات على خطط العلاقات العامة للتواءم مع الظروف والمتغيّرة.

الاستخدامات غير الصحيحة لبحوث التقويم:

تستخدم بحوث التقويم في بعض الحالات للأسباب الآتية:-

1- خدمة السياسات الادارية: استخدمت بحوث التقويم لتحقيق السلطة أو لتبرير القرارات أو للعمل كمخرج لمشكلة ما.

2- ترويج خدمة: تجرى هذه البحوث للتأثير في أحد زبائن أو عملاء منظمة الاعمال أو لإظهار ان منظمة الاعمال هي منظمة حديثة وأمينة ومتقدمة.

3- تلبية لرغبات شخصية: الميل إلى إظهار مهارات محددة يملكها ممارس العلاقات العامة.

الخطوات الاساسية للقيام ببحوث التقويم:

وضع"كتلب وسنتر وبروم" خطوات أساسية يجب إتباعها عند اجراء بحوث التقديم، تتمثل في الآتي[2] :-

1) الاتفاق حول استخدامات واغراض التقويم. فمن دون مثل هذا الاتفاق ستتراكم كمية من البيانات غير المفيدة.

2) ضمان التزام الادارة بالتقويم.

1- فهمي محمد العدوي، **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، (عمان: دار اشامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص234.

2- محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات (رؤية معاصرة)**، مرجع سابق، ص441.

3) تطوير الوعي بأهمية التقويم في العلاقات العامة.
4) تحديد الاهداف بأساليب قابلة للملاحظة والقياس.
5) اختيار أنسب المعايير للتقويم.
6) تحديد أفضل أسلوب لجمع الأدلة.فهناك أساليب متعددة للقيام ببحوث التقويم أحدها هو البحث الميداني إلاّ أن هناك أساليب أخرى غيرها وبالتالي فعلي ممارس العلاقات العامة تحديد أفضل وسيلة للقيام بذلك.

أنواع التقـويم:

هناك ثلاثة أنواع للتقويم، هي:-

أولاً- التقويم القبلي:

أي التقويم السابق لتنفيذ برامج العلاقات العامةويتم قبل بدء البرنامج، مثال ذلك التعرف على الصورة الذهنية لمنظمة أعمالٍ ما في مجتمعٍ ما، وبالتالي يمكن اعتباره جزء من عملية التخطيط التي تقوم بها منظمة الاعمال، وهو خطوة مهمة تتيح لمنظمة الاعمال أمكانية التعرف على نجاح الجهود التي تبذلها أو عدم نجاحها في تحقيق اهداف منظمة الاعمال. كذلك عندما تتجه النية إلى تنفيذ برنامج إعلامي كبير تُعلق علية الآمال لتحقيق نتائج حاسمة بالنسبة للمنظمة، يكون من الضروري اختبار تأثير الشكل والمضمون الذين ستعرض من خلالهما موضوعات البرامج قبل أن يبدأ، وذلك بهدف[1]:-

1. أن هذا النوع من البرامج أو الحملات الإعلامية يتكلف نفقات كثيرة ومن الأصوب التأكد مسبقاً أن هذه النفقات لن تذهب هباءً بسبب بعض الاخطاء التي قد تحدث في شكل البرنامج أو مضمونه، أو في اختيار الوسيلة المناسبة لموضوع محدد من موضوعات الحملة أو توقيت إذاعته أو نشره.
2. تدارك أي تأثير عكسي محتمل للرسالة قبل أن انتشارها على نطاق واسع ويكون لها آثار ضاره.

1- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص190.



3. وضوح معاني الرسالة للاطمئنان من قدرة الجمهور المستهدف على فهمها.

ويُحذّر من الاعتماد على نتائج الاختبار القبلي من دون التأكد من ثبات الظروف التي تم فيها، وتماثُلها مع ظروف تنفيذ البرنامج، فمن المعروف أن الرأي العام يتعرض لمتغيرات سريعة مع وقوع أحداث غير متوقعة. وهذا يتطلب ضرورة التأكد قبل بدء البرنامج من أن الظروف الحالية تُماثل الظروف التي كانت قائمة خلال إجراء الاختبار[1].

ثانياً- التقييم المرحلي أو المتزامن:

يتم التقييم المرحلي خلال تنفيذ البرنامج وذلك للتعرف على نجاح الخطوات المتخذة وتحديد المعوقات التي تظهر خلال التنفيذ لتذليلها. فبعض برامج العلاقات العامة تتطلب فترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها، ومن الطبيعي أن تتخلل مدة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التي تحتمها طبيعة الظروف المحيطة بتنفيذه.وفي هذه الحالة يكون من الملائم استغلال هذه الوقفات بين مراحل البرنامج لتقويم كل مرحلة أولاً بأول للتعرف على مواطن القصور في المرحلة السابقة وتلافيها في المراحل الآتية للبرنامج. فإذا كان البرنامج سيستغرق عدة اسابيع أو شهور فمن الأصوب ألاّ ننتظر حتى تنقضي مدة البرنامج بالكامل لنبدأ بعدها عملية التقويم بل إنه من الضروري في هذه الحالة دراسة تأثير البرنامج في فترات متعاقبة. وتزداد اهمية هذا الاسلوب في البرامج التي تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أهداف اجتماعية من خلال المنظمات القائمة في المجتمع المحلي أو القومي. كبرامج تنظيم الأسرة مثلاً أو التثقيف الصحي، أو التوعية السياسية[2].

ولا تقتصر أهمية التقويم المرحلي على برنامج بعينه وإنما تمتد إلى الخطة بأكملها، فمن الضروري تقويم مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التي تحققت وما بُذل فيها من جهدٍ ومال، وكذلك متابعة ما لم يتحقق من أهداف

1- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص275.

2- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص276.

الخطة وتحديد معوقات تنفيذه أو أسباب اغفاله حتى لا يُفاجأ مدير العلاقات العامة بموقف مُحرج وغير متوقع[1].

ثالثاً- التقويم الشامل أو النهائي أو البعدي:

وهو التقويم الشامل الذي يتم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج وهو يساعد في تحديد مدى نجاح البرنامج في تحقيق الاهداف المرسومة ومعرفة درجة النجاح أو نسبته، هذا التقييم أساسي في عمل العلاقات العامة كونه يوفر لإدارة العلاقات العامة معلومات مفيدة للغاية عن عوامل النجاح لتدعيمها وعوامل الفشل ان وجدت لتلافيها[2]. ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج، والمدى الزمني لتنفيذه، وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكناً وضرورياً. لما يحققه كل منها من مزايا تختلف عن الأسلوبين الآخرين[3].

مجالات التقويم:

تتلخص المجالات الاساسية لتقويم أثر البرامج في الآتي[4]:-

1- حجم التعرض للبرنامج أو ما يعرف بدرجة التغطية الجماهيرية، فالأساس الأول في عملية الاتصال هو تحديد الجمهور المستهدف، ومعرفة أفضل الوسائل للاتصال به والوقت المناسب لذلك، فهل نجح البرنامج في تحديد هذه الأمور والالتزام بها؟ وما هي نتيجة ذلك كله؟ وهل وصلت الرسالة إلى هذا الجمهور؟ وماحجم التعرض لها؟

1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص212.

2- المرجع نفسه، ص214.

3- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص279.

4- محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات (رؤية معاصرة)**، مرجع سابق، ص442.

2- درجة الاستجابة الجماهيرية وتُعنى بذلك الاثر المباشر للرسالة على الجمهور. هل أثارت اهتمامهم أم أنها كانت مبعثاً لضيقهم ونفورهم؟ أو هل خلقت الرسالة استجابة مواتية "إيجابية" أم معاكسة "سلبية"؟
3- دراسة تأثير الاتصال، ويقصد به التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الإعلامية في تعيير الاتجاهات وتكوين الرأي حول مشكلة محددة، ورسم صورة طيبة للمنظمة في اذهان الجماهير.
4- دراسة تأثير مكونات العملية الاتصالية، وهذا يعني التعرف على أثر استخدام الوسيلة التي نُقلت بها الرسالة، وأساليب الاقناع التي أسهمت في التأثير النهائي على أفراد الجمهور. كذلك قدرة البرنامج على استيعاب العوامل الاجتماعية المؤثرة في تكوين آراء الجماهير وتشكيل اتجاهاتها.

أدوات التقويم:

يمكن لممارس العلاقات العامة أن يستخدم أدوات التقويم الآتية:-

1. دراسات اهتمامات القراء.
2. دراسات الإنقرائية.
3. بحوث مستمعي ومشاهدي الاذاعة والتلفزيون.
4. اختبار تحليل البرنامج.
5. المقابلة البورية المركزية.
6. تحليل التأثيرات السريعة والآجلة.
7. الدراسات التجريبية.

تحديات تقويم أنشطة العلاقات العامة:

تواجه عملية تقويم نشاط العلاقات العامة بمختلف منظمات الأعمال مجموعة من التحديات، ويتمثل التحدي الأهم في أن معظم نتائج أنشطة وبرامج وفعاليات العلاقات العامة بطيئة الظهور.ويُمكن إيجازها فيما يأتي[1]:-

---

1- حسين محمد علي، **العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969)، ص214.




1- من الضروري لعملية التقويم ألاّ تتم بمعزل عن المتغيرات الأخرى التي تمارس في ظلها العلاقات العامة لمعرفة الأثر الحقيقي لهذه الانشطة. وكذلك التحديات التي تحول من دون تحقيق الأثر المنشود لها. وهذه العملية تحتاج إلى خبرة قائمة على الدراسة العلمية لكافة الظروف المحيطة بالمنظمة والمتغيرات المؤثرة عليها.

2- إن كان من اليسير تقويم الاهداف القصيرة أو المتوسطة للعلاقات العامة، فإنه من العسير أدارك النتائج بعيدة المدى إلاّ بعد مدة زمنية طويلة، على الرغم من أن تحقق لأهداف العاجلة أو قصيرة المدى يؤدي بلا شك إلى إحداث آثاراً تراكمية تدعم في مجملها الخطط بعيدة المدى ذات الأهداف الآجلة.

3- إذا كان من اليسير تقويم الانشطة الانتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة فليس ذلك حال انشطة العلاقات العامة التي تسير في مجال غير منظور هو مجال الاتجاهات والآراء والمعنويات بصفةٍ عامة.

4- أنشطة العلاقات العامة وأهدافها ليست محددة حتى الآن تحديداً حاسماً في كثير من المجتمعات النامية وينتج عن ذلك عدم إدراك اهمية المراحل لهذه المهنة ومن بينها مرحلة التقويم.

5- العلاقات العامة علم تركيبي، أي مُركّب من أنواع متعددة من العلوم مثل الاتصال والإعلام والاقتصاد والإدارة والاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم، ومن ثم فإن معظم الأبحاث التي عالجت التقييم مالت بشكلٍ واضح نحو اختصاص القائم على البحث.





الفصل السادس

التنظيم في العلاقات العامة




الوظيفة التنظيمية بمنظمات الأعمال:

يتكون الإطار التصوُّري في خطة العلاقات العامة من مجموعة توقعات عما يُمكن أن تقوم به العلاقات العامة لإقامة علاقة مثمرة وتنميتها بين منظمةٍ ما وجماهيرها العامة منها والنوعية. فالخطة تتضمن مجموعة من الأفكار عن أهداف العلاقات العامة والأنشطة والبرامج ومختلف الفعاليات المُحققة لها ومستلزمات تنفيذ تلك الفعاليات، غير أن إنزال تلك الأفكار على الواقع الميداني بالمنظمة في شكل تصرفات فعلية وسلوك وإنجاز يحتاج إلى تنظيم هيكلي يتم بموجبه تحديد الصيغ والقوالب والمستويات التي تُنفَّذ فيها تلك الفعاليات، أي الأطر التي بموجبها توزع المسؤوليات كمّاً ونوعاً بما ينسجم مع الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة في مستويين أساسيين هما:-

- المستوى الجماعي: في صيغة اختصاصات وظيفية تنفَّذ في إطار مجموعة أو فريق، أي الوحدة التنظيمية أو التشكيل الإداري مثل وحدات الانتاج، التصوير، الإخراج، العلاقات، الحسابات، وغيرها من الوحدات.
- المستوى الفردي: ويكون في شكل واجبات ومسؤوليات وظيفية تُنَفَّذ في إطار الأدوار الوظيفية، أي الوظيفة أو المهنة مثل: مُصوِّر، مُحرِّر، مُخرج، مُنتِج، محاسب، ومختلف الوظائف أو المهن الأخرى.

ويشير مفهوم"التنظيم" في الفكر الإداري إلى تركيب الموارد المادية والبشرية والآليات والمعدات والخبرات الفنية بأفضل الأساليب الممكنة بُغية تحقيق الأهداف المخططة من جانب منظمات الأعمال بأقل وقت وأقل تكلفة. وهو كذلك الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يُعبِّر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وكذاك يعني التجميع المُنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل بناء كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات والصلاحيات لتحقيق الهدف المنشود(1).

1-عبد الناصر جرادات ولبنان الشامي، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص199.



وتهدف الوظيفة التنظيمية في المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات في إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية، كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في إطار المستويات الادارية والمناصب الوظيفية، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بتوصيفها المسئوليات واختصاصات الوحدات الادارية وصلاحيتها، وكذلك لواجبات الأدوار الوظيفية وصلاحيتها، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية "المؤهلات" بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها، وبين هيكل الوظائف في الوحدات الإدارية وملكاتها.

وظائف الإدارة:

يمكن تقسم وظائف الإدارة إلى سبعة وظائف أساسية، هي:-

أولاً- التخطيط الإداري:

يُقصد بالتخطيط الإداري كل ما يُحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة. ويتناول التخطيط المجالات الآتية[1]:-

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- الموارد المادية والبشرية الواجب إستخدامها.
- الإجراءات التفصيلية والبرامج اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- البرامج الزمنية "الخطة النهائية" "والخطة الفرعية".

والتخطيط الإداري من المهام الأساسية للإدارة الحديثة تواكب زيادة مسئوليات الدولة أو منظمات الأعمال في المجتمع، لا سيما في الدول النامية؛ أو بعض

1-على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص33.

المنظمات التي يتطلب وضعها تداخلاً متزايداً لتصحيح الاختلالات المختلفة التي تعاني منها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وغير ذلك من المجالات. وحتى تتمكن منظمات الأعمال من أداء رسالتها في هذه المجالات لابد من وجود خطط وبرامج مدروسة تهدف إلى توظيف جهود وإمكانيات المجتمع المحدودة[1]، وتتصل عملية التخطيط بمجالين، هما :المجال الإداري والمجال الاقتصادي.

ثانياً- التنظيم:

يعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد وفق قدراتهم وخبراتهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف. ويركز التنظيم أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم وتحديد أدوارهم بما يظهرهم كوحدة واحدة يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين. وعندما يجتمع الأفراد ويتفقوا على تحقيق هدف محدد يحتاج الأمر إلى تنسيق العلاقة بينهم، وتحديد الرئيس والمرؤوسين وتحديد الواجبات والمسئوليات، بحيث يكون معروفاً للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة والمسئول عن كل نشاط، والتصرف الواجب إتباعه عندما يحدث موقف محدد[2]. ويمكن تعريف التنظيم بأنه: إقامة علاقات سلوكية فعّالة بين الأفراد بحيث يستطيعون العمل معاً بفعالية، ويحققون إشباعاً ذاتياً من جراء أدائهم للأعمال المخصصة في ظل ظروف محددة، وذلك من أجل التوصل إلى أهداف محددة.

ويعّد التنظيم وظيفة إدارية هامة لاقت العناية في مختلف الدراسات الإدارية، ولاحقها كثير من التطوير فيما يتصل بالمبادئ التي تعتمد عليها وأساليب تطبيقها. ويتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى وهي "التخطيط والتوجيه والرقابة" على فعالية التنظيم، فالخطة الجيدة لايمكن تنفيذها في غياب تنظيم قادر على ذلك،

1 - عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، مالطا: مطبعة منشورات اليجا، 1997، ص99.

2 - السيد عبده ناجي، مرجع سابق، ص124.



ومـن دون تحديـد للمستويات الإداريـة والإشـرافية واختـصاصاتها وعلاقتهـا وسـلطتها ومسئولياتها، ولا يمكـن أن تتم عملية التوجيه من دون تنظيم جيد، فعلى سبيل المثال وضع الشخص في غير مكانـه المناسـب، "وهـو خطـأ تنظيمـي" أو عـدم اهتمـام الفـرد بالعمل الجماعي والتعاون مع زملائـه أو اتـصال الفـرد بغير رئيسه لرفـع تقريـر كـان يجب أن يرفع إلى رئيسه، تعدّ هـذه الأمـور مـن الإخطـاء التنظيمية والـتي تـضيع معهـا جهـود التوجيـه، وكـذلك بالنـسبة للرقابـة، فمـن يراقـب مـن دون أن يوضـح التنظـيم ذلـك؟ وكيـف تتحـدد الجهـات الـتي ترفـع إليهـا التقـارير الرقابيـة مـن دون معرفـة للمستويات الإداريـة وعلاقتهـا ببعضها وخطـوط الـسلطة؟ وهـي الأمـور الـتي يوضـحها التنظيم.

ويجب التفرقة بين التنظيم بمعنى المنظمة Organization والتنظيم كوظيفة إداريـة Organizing، ويتـصل جـزء منهـا بإعـداد وتـصميم الهيكـل التنظـيم والـذي يعبّر عنه في شكل إعداد الخريطة التنظيمية أو الدليل التنظيمـي Organization Manual، ويعـّد التنظـيم وظيفـة إداريـة تتكامـل مـع الوظـائف الإداريـة الأخـرى. فالخطة الجيدة لا يمكـن تنفيذها في غياب التنظيم والتكامل مع التوجيه والرقابـة، ويعتـبر التنظـيم وسـيلة ولـيس هـدفاً حيـث يـساعد علـى تحقيـق الأهـداف، ويجـب أن يكون التنظيم مرناً وقابلاً للتغير، ولايجب الخلط بين التنظيم والتغيير التنظيمي.

البناء التنظيمي:

يُقصد بالبنـاء التنظيمي ترتيب الواجبـات الـتي تـستخدم مـن أجـل تنظـيم العمـل الذيينبغي إنجازه، حيث يمكـن تمثيـل الهيكـل التنظيمـي بالخريطـة التنظيميـة الـتي توضـح تـدرج وتسلـسل الـسلطة وعلاقاتهـا. ويعُـرف الهيكـل التنظيمـي بأنـه: "التوزيـع الثابـت نـسبياً لأدوار العمـل والوسـائل الإداريـة الـتي تكـون نمطـاً مـن نـشاطات العمـل المتـصلة بعـضها مـع بعـض، والـتي تـسمح للمنظمـة بـأداء وتنـسيق نـشاطات عملـها والسيطرة عليها". وعندما تصبح الإدارات والأعمال أكثر تمييزاً وأوضح تخصصاً في مهامهـا، فـإن المزيـد مـن الجهـد يجـب أن يبـذل لتنـسيق هـذه الأدوار المتـصلة لـضمان



تلاقيها ببعضها البعض، وسيؤدى هذا إلى تطوير التقنيات الهيكلية المصممة للتحكم في النشاطات وتوحيدها.

ويعتمد حصر أنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة على المجموعات النوعية للوظائف أو تحليل أنشطة المنظمة الرئيسة مثل أنشطة الإنتاج والتمويل والأفراد والتسويق وغيرها. مثل تقسيم مجموعة الوظائف المالية على سبيل المثال إلى كاتب حسابات، كاتب مراجع، محاسب مرتبات، محاسب تكاليف، وغير ذلك من الوظائف. ويتم حصر الوظائف المختلفة بالاستعانة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والاستعانةبكشف الوظائف وميزانية الفصل الأول من الميزانية العامة للدولة ثم الاعتماد على جمع البيانات الميدانية وذلك من خلال المسح الاجتماعي للأقسام والإدارات في المنظمة وعقد مقابلات مع مديري الإدارات ورؤساء الإقسام، ويتم حصر وتحديد الوظائف المطلوبة للمنظمة من خلال تقسيم الوظائف طبقاً للمستويات الإدارية التي تقع فيها الوظيفة. وتفيد عملية حصر الوظائف في منظمة الأعمال في الآتي[1]:-

1- تحديد أنواع التخصصات المطلوبة للقيام بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
2- تحديد المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من البرنامج.
3- تحديد تكلفة برنامج تحليل وتوصف الوظائف.

بعد تحديد الوظائف المراد وضعها يتم توزيع الاستمارات الخاصة بوصف الوظائف على العاملين الشاغلين لهذه الوظائف، ثم تجمع الإستمارات الخاصة بكل وظيفة على حدة إبتداءاً من قمة الهيكل وحتى قاعدته، ثم يتم أخذ عينات معقولة من الإستمارات الخاصة بكل وظيفة بحيث لاتقل (العينة) عن الثلث في حالة العدد الكبير. وفي حالة تجميع عدد بسيط أو قليل من الإستمارات للوظيفة الواحدة يؤخذ العدد كله لعمل وصف وظيفي للوظيفة الواحدة.

---

1 - بكري الطيب موسى، **إدارة الأفراد**، ط2، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2002)، ص33.

عناصر وصف الوظيفة:

1- **مسمى الوظيفة:** ويراعى في المسمى الوظيفي مايأتي:-

أ- أن يكون مختصراً يسهل استخدامه.

ب- أن يكون دالاً على نوع العمل وطبيعة مستواه.

ت- أن يكون منطبقاً على واجبات وطبيعة ومسئوليات الوظيفة.

ث- تحديد المسمى يعّد فرصة لتوحيد المسميات الوظيفية في الجهة التي يتم فيها الوصف بالنسبة للوظائف المماثلة.

2- **الدرجة الوظيفية:** المقصود بها تحديد الدرجة الوظيفية لشاغلي الوظيفة الأولى، الثانية، الثالثة، وغير ذلك من الدرجات.

3- **القسم/ الإدارة/الوكالة/ الوحدة:** المقصود بها تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

4- **مسئول لدى:** المقصود بذلك تحديد الإشراف الذي تخضع له الوظيفة ونوعه، وذلك بتحديد الوظيفة الإشرافية الأعلى مباشرة التي تخضع لها الوظيفة مع تحديد وظيفة المشرف أو الرئيس المباشر.

5- **متطلبات الوظيفة:** وتشمل متطلبات الوظيفة الآتي[1]:-

1. مطالب التأهيل، (المؤهلات العلمية).
2. تحديد الدرجة العلمية أو التخصص المطلوب والمناسب لطبيعة العمل.
3. تحديد المجال المطلوب أو التخصص المطلوب والمناسب لطبية العمل.
4. تحديد سنوات الخبرة ومجالها، مع ربط سنوات الخبرة بالمؤهل العلمي الأكاديمي، فكلما أرتفع المؤهل تقل سنوات الخبرة المطلوبة.
5. تحديد التدريب المطلوب،"طويل - متوسط – قصير"، ومجاله.

---

1 - عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002)، ص290.



6. يبدأ تحديد سنوات الخبرة من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلى مع ملاحظة أن وظائف المداخل بالنسبة للجامعيين لا تتطلب سنوات خبرة.

أسس تطوير التنظيم الإداري:

يتطلب إعداد أو تطوير التنظيم الإداري تحديد الأسس العامة التي تلائم أهداف وغايات منظمة الأعمال في عملية إعداد التنظيم الإداري وتطويره، ويفترض أن تشتمل هذه الأسس على المجالات التي يتطلب مراجعتها والنظر فيها في ضوء الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة ومسارات الأنشطة التي تمارسها. ويقصد بتلك المجالات محل عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري بالموضوعات والقضايا الأساسية ذات التأثير الجوهري على التنظيم الإداري ومن ثم ذات تأثير هام وحرج على مكانة المنظمة ومستقبلها[1].

ويفترض أن تشتمل هذه الأسس على البدائل الملائمة لعملية إعداد التنظيم الإداري وتطويره بما يوفر المرونة أمام المنظمة للإختيار وفق ماتتصف به هذه البدائل من خصائص وماتتطلبه من إمكانيات، ولذلك فإن هذه الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري يفترض أن تشتمل على مجموعة محددة من المعايير يعتمد عليها للمقارنة بين تلك البدائل والمفاضلة فيما بينها. وترجع أهمية هذه المعايير إلى عدم وجود أسس عامة تلائم أية منظمة من المنظمات وفي كافة الظروف والأحوال، ومن ثم يتم تطبيق هذه المعايير على تلك البدائل بما يلائم سمات المنظمة ورسالتها وأهدافها من جهة وبما يتماشى مع خصائص بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية من جهة أخرى. ونخلص إلى أن تحديد الأسس العامة لإعداد التنظيم الإداري وتطويره يتطلب قيام الجهة المهنية المتخصصة بمراجعة ودراسة وتحليل مايأتي:-

1- رسالة المنظمة وأهدافها.
2- البيئة الداخلية للمنظمة.

---

1 - مصطفي محمود بابكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص338.

3- البيئة الخارجية للمنظمة.

ثالثاً- التوجيه والإشراف:

الإشراف عنصر مهم من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف[1].

رابعاً- التمويل والإدارة المالية:

وتتصل بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية.

خامساً- التنسيق:

ويتصل التنسيق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة، والتنسيق في حد ذاته لا يعّد وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري.

سادساً- التسجيل:

ويعني كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة.

سابعاً- اتخاذ القرار:

لا ينبغي النظر إلى القرار بعّدها مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو بعّدها وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبّراً عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخذ القرار.

ويتضح الحاجة الماسة إلى إطار علمي وعملي لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية، وكذلك الوحدات الإدارية في كلا الاتجاهين الأفقي والرأسي، ويتحقق

1- على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص34.



هذا الأمر بتحديد تقنيات إنجاز العمال إن كانت اختصاصات للوحدات أو واجبات للأدوار، حيث يتضمن هيكل المهمات الإطار العملي والآلية المقبولة لإنجاز المهام بدءاً بجزئياتها في المستويات التنفيذية "الأدوار الوظيفية"، وانتهاءً بالحصيلة أو الهدف النهائي والعام للمهام في المستوى التخطيطي "المناصب الوظيفية"، وكذلك بإصدار مجموعة من قواعد العمل وتعليماته وأسسه وضوابطه المركزية أو الاستقلالية في صنع القرارات الإدارية وفي اتخاذها، وكذلك درجة المشاركة في هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفي ولكل وحدة إدارية، وفضلاً عن ذلك كله تحتاج وظيفة التنظيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة من توثيق لتلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدلّة تنظيمية لتحديد واقع حال المنظمة، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهل للقائد الإداري التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة[1].

الشكل التنظيمي للعلاقات العامة:

ليس هناك تنظيم أفضل أو تنظيم نمطي للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال، حيث يختلف التنظيم من منظمة إلى أخرى نظراً لمجموعة من العوامل تتمثل في الآتي:-

1- حجم الجماهير التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء ومستثمرين وغيرهم، فكلما زاد حجم هذه الجماهير تطلب الأمر إعطاء أهمية أكبر لدور العلاقات العامة في التنظيم، وتوسَّعت بالتالي وحدة العلاقات العامة بفعالياتها وعدد موظفيها[2].

1- على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، المرجع السابق، ص35.

2- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، (عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1996) ص



2- طبيعة عمل المنظمة حيث يختلف تنظيم العلاقات العامة في منظمات الخدمات والمرافق العامة عنها في المنظمات الانتاجية[1].

3- مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة ذلك أن التقدير والاهتمام من الإدارة العليا للمنظمة بمهام وجهود العلاقات العامة يؤدي إلى إعطاء دور أكبر للعلاقات العامة، فإذا كان رجال الإدارة من النمط التقليدي الذي يؤمن بأن الاهتمام الأساس ينبغي أن ينصب على الانتاج والبيع فقط فإنه لا يُتَوقَّع أن تجد العلاقات العامة الاهتمام اللائق، أما إذا كان رجال الإدارة من النمط الحديث والمتطور باستمرار فإنهم سيولون العلاقات العامة وجهودها وإسهاماتها التقدير والاهتمام.

4- توفر الامكانيات المالية للمنظمة والذي له دور مُقدّر وفاعل في تطوير وظيفة العلاقات العامة وإعطائها المكانة التي تليق بها، أما إذا كانت الامكانيات المالية غير متوفرة فإن نشاط العلاقات العامة قد يُصبح نشاطاً ثانوياً في المنظمة.

الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة:

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بوظيفة التنظيم من خلال تصميم صيغ العلاقات التفاعلية بين البنى الأساسية "المواد المادية والبشرية"، "الآلية والعضوية" التي يتحقق من خلالها النشاط التنظيمي، فوظيفة التنظيم تنعكس نتائجها في درجة نجاح الهيكل التنظيمي أي كفاءته في توظيف الموارد المتاحة وصولاً إلى الفاعلية في تحقيق الأهداف. وبما أن – إدارة، شعبة، وحدة- العلاقات العامة بمنظمة الأعمال تسعى بشكل أساس إقامة علاقات إيجابية منتجة بين المنظمة وبيئتها ويكون ذلك بمحاولة خلق حالة التكيُّف والتجاوب المطلوب بينهما، أي بين المنظمة وجمهورها،

1- زياد رمضان، **العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص: مفاهيم وواقع**، (عمان: مطابع دار الشعب، 1986)، ص91.

لذا فإن تحقيق الهدف الأساسي للعلاقات العامة يعتمد على ثلاثة متطلبات أساسية هي[1]:-

1- فهم حاجات جمهور المنظمة واستيعاب متطلباته واتجاهاته وذلك من خلال البحث والاستطلاع.

2- التنسيق في كيفية إشباع رغبات الجمهور بين مختلف الإدارات والإدارة العليا، حيث تتولى العلاقات العامة مهمة هذا التنسيق.

3- توعية الجمهور بإسهامات المنظمة في تلبية احتياجاته ورغباته، فضلاً عن اسهامات المنظمة في جانب المسؤولية الاجتماعية.

فوائد الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

تحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها في الآتي[2]:-

1- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

2- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في الإدارة.

3- تمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناءاً على عوامل شخصية.

4- القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي له.

5- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

6- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك من خلال خطوط السلطة والاتصال.

1- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص106.

2- على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص36.



ولتصميم هيكل تنظيمي للعلاقات العامة أكثر فاعلية لابد من مراعات الاعتبارات الآتية[1] :-

أ. تحديد أوجه النشاطات المطلوب ممارستها والخطط المرسومة الرامية إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. تقسيم وتجميع أوجه النشاط ومجالاته في مستوى قسم أو شعبة أو وحدة إدارية وذلك لإعمال مبدأ التخصص وتسهيل عملية الاشراف والمتابعة.

ت. تحديد وتعريف السلطات التي تُمنح لكل رئيس، وبالتالي تحديد العلاقات بين الأقسام والشُعب والإدارات.

ث. مدى الاستفادة من اللجان وكيفية تنسيق جهود اللجان مع وحدات العمل من خلال جهاز تنظيمي واحد.

ج. تصميم الهيكل بالشكل الذي يحقق الأهداف المرسومة.

تحديد وظائف إدارة العلاقات العامة:

يتم تحديد وظائف إدارة العلاقات العامةبناءً على معايير عديدة، أهمها :-

1- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها.
2- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة.
3- المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة.
4- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التي كلفت بها.

موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري للمنظمة:

يتوقف وجود العلاقات العامة ونجاحها في أي منظمة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة العملية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية، ومن خلال إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من

1 - بسام عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص191.




الناحية الأخرى. وتعّد مكانة إدارة العلاقات العامة بمنظمة الأعمال مؤشراً للدلالة على مدى اهتمام المنظمة بوظيفة العلاقات العامة، وحجم التسهيلات المتاحة لها والامكانات الفعلية للعاملين بها. ولهذا ترتفع مكانة المسؤول عن ممارسة هذا النشاط في كثير من المنظمات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسؤوليتها إلى مستوى الادارة العليا، فنجد أن مسؤول العلاقات العامة يشغل في كثيرٍ من المنظمات المتقدمة نائب الرئيس لتكون له سلطة توجيه الادارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطة المنظمة المختلفة، فضلاً عن المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصالح الجماهير ووضع السياسات التي تحظى بثقة الجمهور واحترامه، وتساعد على توطيد سمعة المنظمة وتحسين صورتها في أذهان الجماهير.

وفي الوقت الذي ترتفع فيه مكانة إدارة العلاقات العامة في بعض المنظمات نجد أن بعض المنظمات في كثيرٍ من الدول المتقدمة والنامية تأخذ بالحل الوسط، فتنشئ بها إدارات متوسطة الحجم والمكانة، وتتيح لهذه الادارات فرصة رفع توصياتها للإدارة العليا التي قد تأخذ بها أو لاتأخذ حسبما تراه طبقاً لفلسفة القائمين عليها، كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء إدارة صغيرة الحجم والمكانة أو حتى اسناد هذه الوظيفة إلى إحدى الادارات الأخرى مجاراةً منها لما هو سائد في كثيرٍ من المنظمات ومن دون اقتناع حقيقي بوظيفة العلاقات العامة، وبالتالي تصبح إدارة العلاقات العامة بتلك المنظمات مجرد لافتة لا تحمل أي مضمون فعلي، ويعّد ذلك من علامات فشل تلك المنظمات التي تحرص على استكمال عناصر الادارة من الناحية الشكلية فقط من دون أن تكون لتلك العناصر مقومات فعلية في الواقع.ففي مثل تلك الحالة غالباً ما يقتصر دور موظف العلاقات العامة على الجهد الإعلامي من دون الوظائف الأساسية الأخرى المتمثلة في البحث والتخطيط والتقويم، وغالباً ما يكون ذلك الجهد نتيجة لهذا القصور ضعيفاً بلا فاعلية، بينما تزداد مسؤوليات الإدارة وتتنوع وظائفها مع زيادة حجمها وتوافر الكفاءات الفنية بها.

ويرتبط تحديد المستوى التنظيمي المطلوب للعلاقات العامة بمنظمة الأعمال بالعديد من المتغيرات، منها[1]:-

- حجم الأهداف التي تقدمها المنظمة للبيئة إن كانت سلعاً أم خدمات.
- حجم جمهور المنظمة بفئاته المختلفة.
- طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة وتنوعها وتعقدها.
- سمات جمهورها وخصائصه المتنوعة والمتباينة.
- الموقف التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها على الاستجابة والتكيُّف لحاجات البيئة.
- فلسفة الإدارة العليا والإدارات الأخرى واتجاهاتها نحو وظيفة العلاقات العامة.
- سمات وقدرات العاملين بالعلاقات العامة، "سواء إدارة أو قسم أو شعبة أو وحدة"، ومؤهلاتهم الفنية والشخصية.

أساليب تنظيم العمل في إداراة العلاقات العامة:

تختلف أساليب تنظيم العمل في إدارات العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة، وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها. ولذلك لا نستطيع القول سلفاً أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك أو أن الجمع بين الأسلوب وآخر هو الأسلوب الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة. فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة.ويمكن القول بصفة عامة إن هناك ثلاث طرائق رئيسة يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمة، هي:-

1- إنشاء إدارة علاقات عامة.
2- الاستعانة بمكتب خبير كمستشار خارجي للعلاقات العامة.

1- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1985)، ص50.




3- الجمع بين الأسلوبين.

الأسلوب الأول: ويتم من خلال إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها الطبيعي وكيانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بها عدد من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة، ولها مسئول وأنشطة تؤدى طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التي تقع على عاتقها والهدف الذي ترغب في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة.

الأسلوب الثاني: وتتم من خلال الاستعانة بمستشار للعلاقات العامة، وهو شخص يخصص جزء أو كل وقته لمنظمة محددة. ويمكن أن يكون فرداً واحداً وله عملاء متعددين ومختلفين، ويمكن أن يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولة. ويمكن أن يكون إدارة من إدارات وكالة إعلانية محددة. والمستشار الخارجي كما يعرفه "فيليب ليسلي"، Philip Leslley: هو المحترف الذي يعمل بشكلٍ مستقل لواحد أو أكثر من العملاء، وتغطى إستشاراته كل مجالات العلاقات العامة، كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذي يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأي العام. وهذا يعّد مستشاراً للإدارة وليس بديلاً عنها، وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً ومعه مجموعة من المعاونين، ويمكن أن تكون منظمة علاقات عامة بها مئات العاملين، أو وكالة إعلان بها قسم للعلاقات العامة.

الأسلوب الثالث: وفي هذا الأسلوب يتم الجمع بين الأسلوبين، ويوجد العديد من المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب، ويرجع ذلك إلى محاولة التقليل من عيوبها، أو أن تتحصل على مزايا الأسلوبيين السابقتين، فضلاً عن أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص في الإدارة الداخلية في بعض المنظمات بالاستعانة بالمستشار الخارجي، حيث أنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التي تحتاجها لمعالجة موقف محدد.

ولا شك في أن لكل أسلوب من تلك الأساليب مزايا متعددة وبعض العيوب، ومن ثم فإن على متخذ القرار في شأن الأسلوب المناسب للمنظمة أن يكون ملماً بتلك المزايا والعيوب حتى يكون قراره سليماً. ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:-




مزايا إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة:

يتسم إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال بالعديد من المزايا، هي[1]:

1- إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة.
2- المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها.
3- التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة.
4- إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات.
5- معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات.
6- قربها من الإدارة العليا في المنظمة.
7- سرعة اتخاذ القرارات في الطوارئ.

أما العيوب فتتمثل في الآتي[2]:-

أ. التزامه بقضايا منظمة الأعمال وقربه من العاملين يفقده في كثيرٍ من الأحيان إمكانية رؤية بعض المجالات السلبية في عمل المنظمة وبالتالي غياب الموضوعية في أعماله.

ب. التحيّز وعدم الموضوعية حيث يتحول بعض موظفي العلاقات العامة وممارسيها في منظمات الأعمال إلى أشخاص غير قادرين على رفض أو مناقشة أي قرار أو أمر تصدره الإدارة على الرغم من عدم مشاركتهم في صنعه، ورؤيتهم في أنه يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة وبمصالحها، وعلى الرغم من عدم موافقتهم عليه.

ت. قلة الخبرة حيث لا تتوفر لمثل هذا الجهاز أية خبرات خارج نطاق الأعمال التي تمارسها منظمة الأعمال التي هو جزء منها، وبالتالي لا تتوفر لديه خبرات كافية لأساليب وممارسات قد تمت بنجاح في المجتمع المحيط.

1- زكي محمود هاشم، **العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية**، ط2، (الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1990)، ص67.

2 - محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، مرجع سابق، ص48.




مزايا الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة:

انتشرت في بدايات القرن العشرين مكاتب العلاقات العامة وتطور حجم بعضها بشكلٍ ملحوظ مما أدى إلى ظهور وكالات العلاقات العامة الكبرى التي امتد نشاطها إلى المستوى العالمي مع ظهور المنظمات الكبرى ذات الصبغة الدولية، واهتمام الدول المختلفة بكسب تأييد الرأي العالمي لسياستها وقضاياها. وبظهور وظيفة مستشار العلاقات العامة بمفهومها الحديث لجأ بعض رجال الأعمال إلى الاستعانة بهذا المستشار للاستفادة بخبرته وجهوده في كسب تأييد الجماهير، والتغلب على المشكلات التي تصادفهم في مجال عملهم، كما وجدت بعض المنظمات أنها يمكن أن تستفيد من خبرة المستشار الخارجي وموضوعيته مع وجود إدارة علاقات عامة بها، وفي نفس الوقت تلجأ منظمات الأعمال التي لم تقتنع بفائدة وجود إدارة للعلاقات العامة بها إلى الاستعانة بمستشار خارجي سواء كان ذلك بصفة دائمة أو كلما دعت الضرورة إلى ذلك. والمستشار الخارجي للعلاقات العامة يمكن أن يكون شخصاً أو وكالة أو شركة تقدم خدمات استشارية لمنظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها ومجال عملها[1].

ويُمكن حصر أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة في الآتي[2]:-

1- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة من دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد الإدارة بالمنظمة.

2- الابتعاد عن المشكلات المتصلة بالعمل اليومي وبتفاصيله الدقيقة وعدم تأثره بالعواطف الشخصية بين رفاق العمل الواحد، كل ذلك بجعله أكثر قدرة على النظرة الشاملة للموقف، في حين أن رجل العلاقات العامة داخل

1- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)**، مرجع سابق، ص45- 46.

2 - أليسون فيكر، **دليل العلاقات العامة: مرجع عملي شامل**، ترجمة: عبدالحكم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004)، ص17- 72.




المنظمة يمكن أن يغرق في التفاصيل الجزئية، ويتأثر بعلاقاته الشخصية أو بظروف الآخرين مما يجعله أقل قدرةً على رؤية الأخطاء، ويؤثر في تقييمه للموقف تقييماً موضوعياً دقيقاً.

3- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام المختلفة، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة، فضلاً عن وجود بعض المتخصصين في فروع المهنة في مكتبه الأمر الذي قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة. كما أن وجود المنظمة بعيداً عن العاصمة يزيد من فائدة المستشار المتواجد بها لسهولة اتصاله بوسائل الاتصال الجماهيرية الرئيسة، وبالجهات التشريعية والسياسية التي تتركز عادةً في عاصمة أية دولة.

4- لا يشكل المستشار الخارجي عبئاً على ميزانية منظمة الأعمال فهو لا يتقاضى راتباً منتظماً إلاّ إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة، وعدا ذلك فأتعاب المستشار متغيرة طبقاً لما يؤديه من خدمات. ومعنى هذا أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال، وإذا لم تكن المنظمة بحاجة غلى خدماته في أي وقت فليس عليها أية التزامات مالية تجاهه.

5- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية.

6- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.

عيوب الاستعانة بمستشار خارجي:

تتمثل عيوب الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة في الآتي[1]:-

1. عدم وجوده المستمر في المنظمة.
2. عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار.
3. عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لا يستطيع الاطلاع على كل شيء في منظمة الأعمال.

1- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، مرجع سابق، ص50.



4. احتمال تسرب بعض من أسرار منظمة الأعمال سواء كان بقصد أو بغير قصد من خلال المستشار الخارجي إلى منظمات أخرى يمكن أن يكون من بينها ما هو منافس.

التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي:

بالنظر إلى مزايا وعيوب الاستعانة بمستشار علاقات عامة من الخارج نستطيع أن ندرك مزايا وعيوب وجود ادارة للعلاقات العامة داخل أية منظمة. ولكي نحقق أقصى قدر من التكامل لممارسة هذه المهنة ينبغي أن نستفيد من مزايا الادارة الداخلية والوكالة أو المستشار الخارجي. ففي الوقت الذي يتميز فيه المستشار الخارجي بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الادارة الداخلية أكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التي تضفي الدقة على الصورة الشاملة التي يراها المستشار. وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشككاً في التعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا التشكك قد تخف حدته في حالة تواجد الادارة الداخلية جنباً إلى جنب مع المستشار الخارجي.

ولا شك أن قدرة المستشار الخارجي على ممارسة فن العلاقات العامة مع رجال العلاقات العامة أنفسهم داخل المنظمة يخفف إلى حدٍ كبير من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جهة الادارة الداخلية. ولا يجب أن يفهم من هذا أن يوافق المستشار ويؤيد كل ما يصدر عن الادارة سواء كان خطأً أم صواباً، وإنما المطلوب هو التحلي بقدر من اللباقة في النقد والتوجيه.

أهمية إدارة للعلاقات العامة:

ظهرت الإدارة كنشاط مع الجماعات والقبائل لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المشتركة، حيث تتفاعل مجموعة من الأفراد معاً لتحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد البشرية.وتنطبق الإدارة على جميع أوجه النشاط الإنساني: الأسرة، المدرسة، النادي، منظمات الأعمال، والمنظمات الحكومية والمنظمات الخيرية وغيرها.وقد أخذت الإدارة مكانها البارز ضمن العلوم الاجتماعية كعلم له قواعده

ومبادئـه ونظرياتـه، وإن لم تـصل إلى مـستوى العلـوم الطبيعيـة لتعاملـها مـع العنـصر البـشرى وصـعوبة الـتحكم في المـتغيرات البيئيـة المتعـددة والمـؤثرة[1]. وتقـوم الإدارة بوظـائف التخطـيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابـة في المنظمـات المختلفـة سـواء كانـت صناعية، تجارية، خدمية، عامة أو حكومية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتطبق مبادئ الإدارة في المنظمات الحكومية لتحقيق الأهـداف السياسية والاقتصاديةوالاجتماعية والثقافية والتقنية وغيرها سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية.

وتـستعمل كلمـة إدارة في الأدبيـات الاقتصاديةوالـسياسية للإشـارة إلى ذلـك النشاط الذي يستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق بينهـا والإشـراف عليهـا، وتنظيم الموارد المتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في إطار خطة محكمـة سـعياً إلى تحقيـق أهـداف محددة، فهي تشملتسيير الأمـر وتـدبيره سـواء كـان ذلك على المستوى الشخصي أو علـى مـستوىالأسـرة أو العائلـة، أو علـى مـستوى المـشروع الإنتـاجي أو التجـاري أو علىصعيد الدولة أو الأمة أو الإنسانية جمعاء. ففكـرة الإدارة تكمن في التـصرف في الإمكانيات المتاحة من أجل تـوفير الحاجـات ومـن هـذه الإمكانيـات مـثلاً الوقـت أي المـدة الزمنيـة المتاحـة، ثـم العناصـر البـشرية الـتي يمكـن أن توظـف للقيـام بمهـام محددة، وكذلك الموارد المتاحة مـن رؤوس أمـوال ومـواد خـام وحسن اسـتخدامها في سـبيل تحقيـق الهـدف المنـشود، وتقابـل كلمـة إدارة في اللغـات الأخـرى مـصطلحات متفاوتة الدقة، إذ نجد مثلاً في الإنجليزية كلمة Administration، تشير إلى المهام الإدارة العليا في الدولة أو في منظمات الأعمال، أي أنها تعني تلك المسئوليات المتصلة بتكـوين التنظـيم الملائـم وتحديـد أولويـات العمـل وتوجيـه كافـة الجهـود لتحقيـق الأهـداف، فـالإدارة بهـذا المفهـوم لاتتنـاول بـشكل مباشـر تلـك المهـام التنفيذيـة التفصيلية للعمل اليومي غير أن هـذا المعنـى نجـده في تعبير آخـر يستعمل أحيانـاً في الإنجليزيـة كمـرادف لكلمـةAdministration، وهـو management، وهـذا

1- حليم حلمي رزق، **إدارة المنظمات الحكومية**، (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1992)، ص11.

المصطلح يستعمل عادة للإشارة إلى عمليات التنظيم والتنسيق علي مستوى التنفيذ المباشر للمهام، لا سيما في مجال المشروعات الإنتاجية والتجارية[1].

أساليب إدارة العلاقات العامة:

من الصعب رسم نظام محدد لإدارة العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات، ذلك أنها تختلف حسب عوامل عديدة، ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلاً يقوم المدير بنفسه أو من خلال معاون له من العاملين في المنظمة بأعمال العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى. وتوجد أساليب متعددة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة تتمثل في الآتي[2]:-

1- يقوم بها وحدة محددة.
2- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها.
3- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير "مكتب".
4- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
5- جميع الموظفين في المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة.
6- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً، وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري ونجد في بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية.ويمكن تصور التقسيمات الرأسية الأساسية في معظم النظم الإدارية في العالم الحديث، **وذلك كما يأتي:-**

1 - عبد الحميد محمود النعمي، مرجع سابق، ص9.

2 - علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، ط4، (القاهرة: عالم الكتب، 2004)، ص41.




- المستوى الرئاسي.
- مستوى القرار التخطيطي.
- مستوى القرار الاجرائي.
- مستوى القرار التنفيذي.
- مستوى الاشراف المباشر.
- مستوى التنفيذ.

وتنقسم تلك المستويات إلى مستويات فرعية وفقاً لنطاق الاشراف المناسب وطبيعة النشاط.ويمر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بمجموعة من الخطوات، هي:-

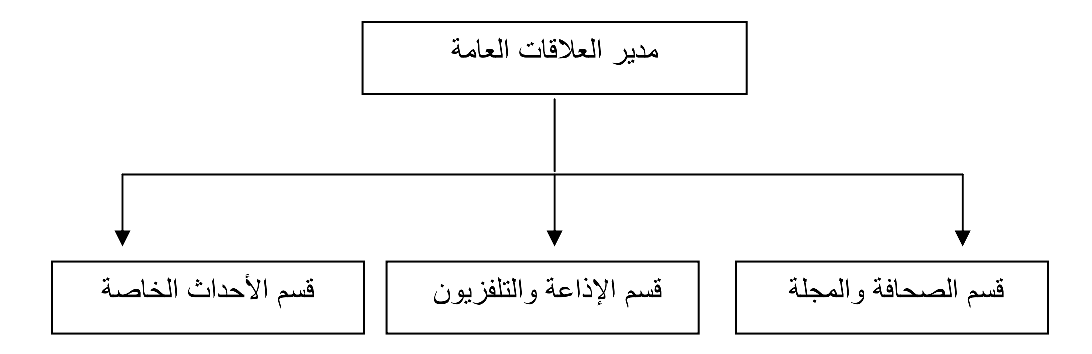
1- **تحديد الأهداف والانشطة المباشرة**:ويجب تحديد الاهداف والانشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
2- **تحديد الأنشطة المساعدة**:والانشطة المساعدة هي الاعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل تلك الأعمال تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء العاملين والآلات وغيرها من الاعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية.
3- **تجميع أو تجزئة الأنشطة**:ويتم التجميع أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة، فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان فلابد من تعيين شخصي لأداء العمل، أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.
4- **خلق التقسيمات التنظيمية**:بمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى: أقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات. يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة وأنشطتها



والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها.**ويمكن تناول تلك الأساليب بشيء من التفصيل على النحو الآتي:-**

أولاً-الاسلوب الاتصالي العام:

وتوزع مسؤوليات الاقسام في هذا الاسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية ووسائل الاتصال الخاصة التي توجِّه رسائلها إلى الجمهور العام وإلى جماهير نوعية مستهدفة من جهة المنظمة. فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها على الصحف، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، فضلاً عن اصدار صحيفة المنظمة، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون، وثالث للإنتاج السينمائي، ورابع للندوات، وخامس لإنتاج المطبوعات والنشرات[1]، وفي بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي، بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الادارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الاقسام، وبصورة عامة يعتمد هذا التقسيم على الوسيلة الإعلامية، ولذلك يسمى أحياناً بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي[2]، **ويتمثل هذا الأسلوب في الخارطة التنظيمية أدناه:**



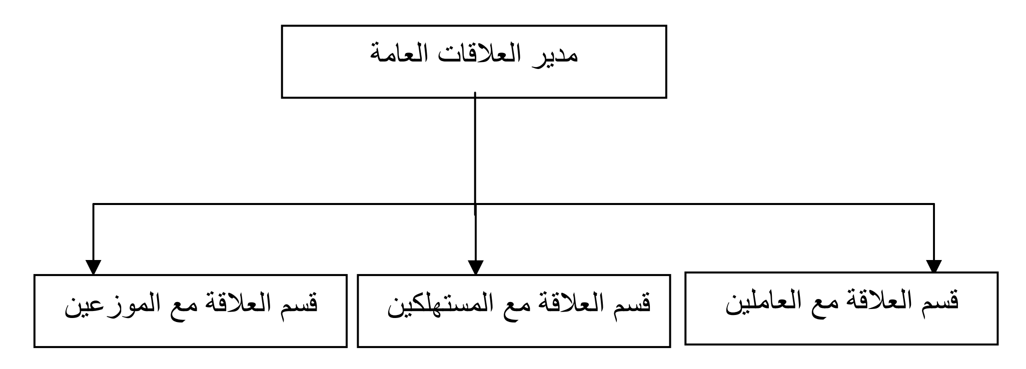
1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص44.

2- محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات (رؤية معاصرة)**، مرجع سابق، ص157.




ثانياً- الاسلوب الاتصالي النوعي:

في أنموذج الأسلوب الاتصالي النوعي يتم توزيع الاقسام على أساس الجماهير النوعية للمنظمة، بحيث يخصص قسم للاتصال بالمستثمرين، وثانٍ للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين، أو غير ذلك من الاقسام حسب طبيعة نشاط المنظمة وعلاقاتها وحجمها[1].ويكون كل قسم مسؤولاً عن رعاية علاقات المنظمة بكلقطاع من تلك القطاعات، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية. ويسمى هذا الاسلوب أحياناً بالأسلوب الاتصالي، ولما كان الإعلام شكلاً من أشكال الاتصال وفناً من فنونه فإن تلك التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم[2]، وفيما يلي خارطة تنظيمية تعتمد هذا الأسلوب:



ثالثاً- الاسلوب الاتصالي المزدوج:

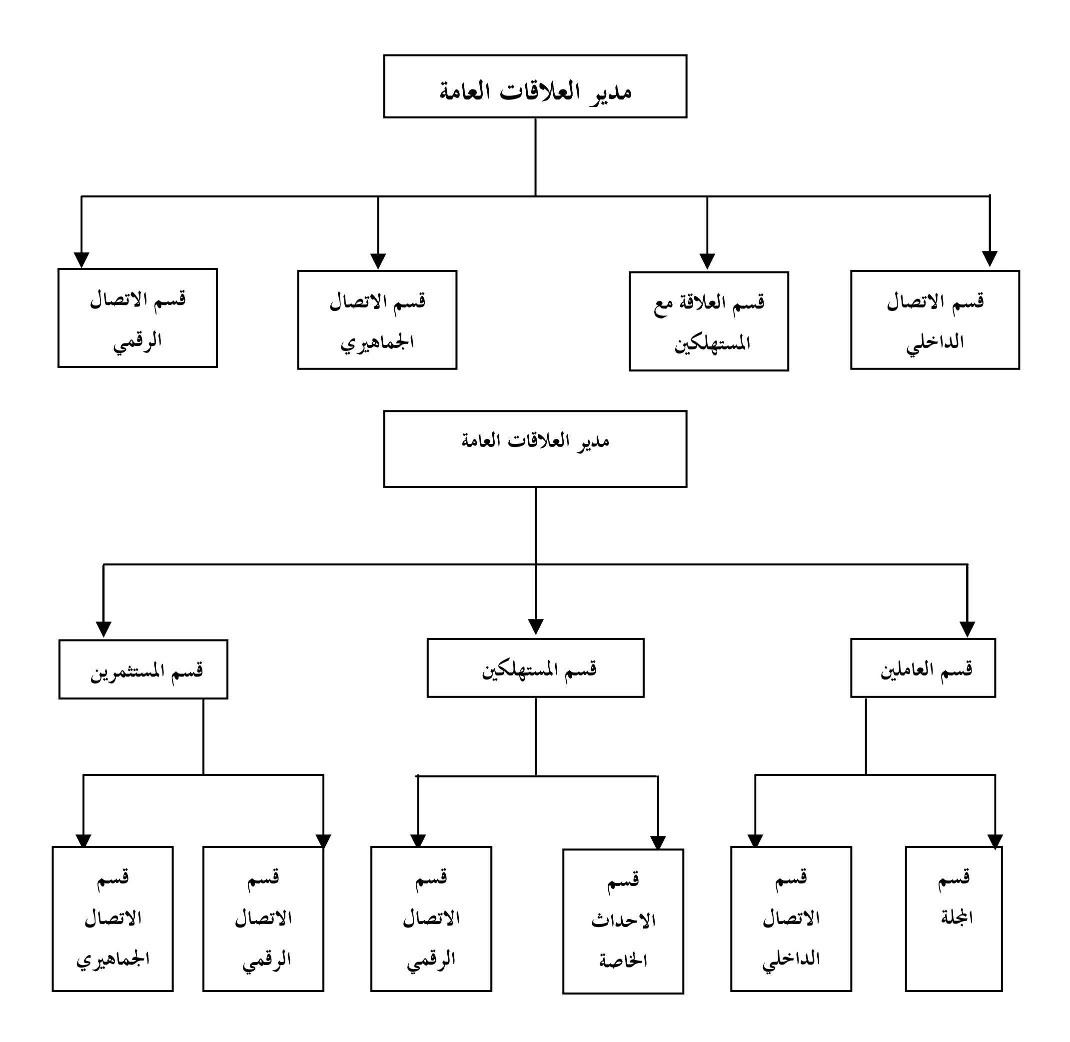
يعتمد هذا الاسلوب على تخصيص بعض أقسام الادارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المنظمة بشكل مباشر، فضلاً عن بعض الاقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك، وليس هناك تفضيل مطلق لأيٍ من تلك الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما

1- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة**، مرجع سابق، ص53.

2- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص44.



اتفق مع حاجات المنظمة وأهدافها، وامكاناتها التي تستعين بها على تحقيق تلك الأهداف[1]. وهو كما مبين في الشكلين أدناه:



1- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة**، مرجع سابق، ص53




رابعا- الاسلوب المركزي واللامركزي:

تأخذ بعض المنظمات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة، حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيس، وعنه تصدر جميع الأنشطة، ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة وظيفتهم في فروع المنظمة طبقاً للخطة الموضوعة. ويمكن أن تلجأ بعض المنظمات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقصرها على المقر الرئيسي فقط، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الاسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المنظمة إدارة العلاقات العامة الخاصة به، التي تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة، وفي حدود الامكانات المتاحة لها[1].

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج في الوقت نفسه إلى قدر من المرونة لملائمة الظروف المتباينة لكل فرع، فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الاسلوبين المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما. وفي ظل هذا الاسلوب تشترك الفروع في وضع الخطة العامة، ويحدد كل فرع واجباته المتصلة في إطار تلك الخطة مستفيداً من الامكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيس للمنظمة.

وبصورة عامة يتوقف تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات وفقاً لحجم المنظمة ونوع نشاطها وطبيعتها ومستوى انتشارها الجغرافي، فهناك منظمات صغيرة الحجم لها وضعية محددة، وهناك منظمات متوسطة الحجم وأخرى كبيرة الحجم، ومن ثم يختلف تنظيم ووضعية العلاقات العامة في كل واحدة منها.

تجميع التقسيمات:

عندما يتم تقسيم الادارات والوحدات والأقسام فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقاتها، وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، مع وجود تنظيم آخر يُعرف بالتنظيم الدائري، والذي تكون عينة الادارات والاقسام

1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة،** مرجع سابق، ص49.



فيها في شكل دائرة تلتف حول الرئيس. ولكي يكون التنظيم علمياً سليماً يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس المرتبطة ببعضها البعض تأثيراً وتأثراً. **وتتمثل تلك الأسس في الآتي:-**

1- **التخصص وتقسيم العمل:** يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، حتى يحصل منه على أفضل النتائج. فهو ينصرف إلى عمل محدد ويركز مجهوداته ويوجه اهتماماته إليه. ويعّد هذا المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً، وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء[1].

2- **وحدة الهدف:** يعّد الهدف الرباط النفسي الذي يربط الأفراد والجماعات والادارات. ومن الضروري أن يُقسّم الهدف أو الأهداف الرئيسة إلى أهداف جزئية أو فرعية، ولكن لابد أن تكون بين تلك الأهداف موحدة حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل.

3- **تسلسل خطوط السلطات والصلاحيات:** وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوّض إليه السلطة مصدر هذا التفويض، بحيث تتسلسل الصلاحيات داخل الهيكل التنظيمي من دون تداخل في الصلاحيات مما يؤدي إلى عرقلة سير العمل.

4- **وُحدة الأوامر:** إذا ما تعدد الرؤساء ضاع المرؤوسين، ولذلك لا بد أن يكون هناك رئيس واحد يتلقى المرؤوسين منه الأوامر، ذلك أن تعدد الرؤساء يُربك العمل ويؤدي إلى اختلال التنفيذ لا سيما عندما تتناقض أوامر هؤلاء الرؤساء.

5- **تحديد الاختصاصات:** لابد أن يعرف كل ممارس للعلاقات العامة واجباته ومسؤولياته بشكلٍ دقيق، ويعرف العلاقة بين هذه الواجبات والمسؤوليات والوظائف الأخرى ليعمل ضمن ما يقع في دائرة اختصاصه، ويمتنع عن التدخل في واجبات ومسؤوليات غيره من الموظفين والممارسين[2].

1- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص161.

2- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص48.



6- **تناسب السلطة والمسؤولية**:تتضمن السلطة حق إصدار الأوامر واتخاذ قرارات ملزمة للتنفيذ من جهة المرؤوسين، فمقابل حق الرئيس في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات لابد أن يتقبل المرؤوسين هذه الأوامر والقرارات ويعملوا على تنفيذها لتكون لهذه الأوامر والقرارات فعاليتها[1].

العوامل المؤثرة والمرتبطة بإدارة العلاقات العامة:

بيئة العمل:ويُقصد به الموقع الذي يُستخدم لأداء مهمّةٍ محددة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المَكان الجغرافيّ، والمَناطق التي تُحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنظمة، كما قد تشمل مُكوّنات أُخرى مثل مستوى الضوضاء، والميّزات الإضافيّة الخاصة في العمل[2]، يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد نوع الأساليب التي تملكها المنظمة لتحديد أهدافها والمحافظة على بقائها وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن الطبيعي أن الخدمات والأعمال التي تقوم بها المنظمات تتوقف على الامكانات والهياكل التي تتحمل الأعباء الملقاة على كاهل الأجهزة المجندة لتحقيق الأهداف العامة، لذلك كان لابد من التعرف على علاقة بيئة العمل بالمنظمة من جهة، وبالعاملين من جهة ثانية.

لقد كان ولا يزال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المنظمة بشكلٍ كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة. وعرّف "ماير" البيئة بأنها كل ما يقع خارج المنظمة. وعلى الرغم من شمول هذا التعريف إلاّ أنه غامضٌ بعض الشيء، إذ يُدخل التعريف كل الأشياء المحيطة بالمنظمة في نطاق بيئتها من دون تمييز بين المتغيرات الفاعلة والمؤثرة وغيرها. وطوّر "كاوس" المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية

1- المرجع نفسه، ص49.

2-"Work Environment", www.businessdictionary.com, Retrieved 16-4-2018. Edited.



والاجتماعية والبشرية كالأرض والمناخ والموقع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها[1]. ويؤكد كثيرٌ من الكتّاب أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يرتبط بالبيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، ومن ثم لا يمكن عزلها عن تلك البيئة بأي حالٍ من الأحوال. فالتفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها ينتج عنه آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على نشاط المنظمة والعاملين بها.

وفيما يتصل بعلاقة بيئة العمل بالعاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العاملين تجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهاً بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء. وساء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية، أو تبناها من بيئة العمل فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أية بادرة لاتجاه سلبي غير سليم، أو أية ظاهرة غير صحية، فتصححها قبل أن تستفحل، ذلك أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تتميز عادةً بخاصية المقاومة للتعديل، ولكن بجهود محددة يمكن تعديلها، فالأفراد ومع تلك الخاصية المقاومة للتغيير إلاّ أن لديهم الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي مختلف الأعمار[2]، وقد ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في مختلف المنظمات، وتتعلق بالعاملين فيها، ومن تلك العوامل ما يأتي[3]:-

1- ارتفاع مستويات التعليم، وازدياد الوعي والتمرس في صفوف القوى العاملة.

1- محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، (عمان: دار الشروق، 2003)، ص37.

2- علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الطبعة الثانية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997)، ص131.

3 - محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص55.



2- تزايد تطلعات العاملين، والتوسع في استعمال تشريعات العمل والعمال في توزيع الثروة.
3- تعاظم القيم الآتية للقيم المادية.
4- نمو القطاع العام وتزايد التنسيق بين القطاعين العام والخاص.
5- تكاثر القوى العاملة.
6- مراقبة الكلفة والتباطؤ الاقتصادي.
7- التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال في العديد من دول العالم.

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على أداء العامل إيجاباً وسلباً، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل خلال العمل لا سيما إذا كان العمل يأخذ ساعات طويلة، وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، مما ينعكس على كفاءة الادارة واتسامه بالتأخير والتسويف.

سمات بيئة الأعمال المعاصرة:

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بمجموعة من السمات جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سادت في مدة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجلات والجوانب. **ويمكن تناول تلك السمات التي ترسم شكل بيئة الأعمال الراهنة على النحو الآتي:-**

1-**العولمة**:

هي تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود العالم حاليا، وتتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها، تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني، مستخدمة لآليات متعددة، ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي، لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية

الكونية[1]، وتعرف العولمة اصطلاحاً بأنها التوحد في الأفكار ومضمونها، وتحمل في طياتها أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية[2]. وتعرف أيضاً على أنها: إكساب الشيء طابع العالمية وجعل نطاقه وتطبيقه عالميا[3]. وأنها النظام الذي يتراجع في ظله دور الدولة القومية وتنكمش فيها سلطة السيادة والغلبة في مواجهة قدرات الأفراد في مقابل تنامي دور القطاعات والشبكات الفردية الخاصة والمسجلة بقوة المعلومات وتقنية الاتصالات والعاملة في إطار منظمات غير حكومية عابرة للقارات[4].

وتلقي العولمة بظلالها على مختلف مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل أكثر المجالات تأثراً بالعولمة هو المجال الاقتصادي الذي انتفض انتفاضا جذرياً وتغير تغيرا كبيرا بفضل العولمة. ومن أهم إفرازات هذه الظاهرة -العولمة- على الصعيد الاقتصادي هو ظهور ما يسمى بعولمة المنافسة.

وتعّد عولمة المنافسة مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية تزول فيها الحدود الجغرافية أو القومية أمام أنشطة منظمات الأعمال مشكلة بذلك تحدياً تسويقياً بارزاً تصبح بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات والمنظمات، ومن أهم ملامحها هيمنة الأنموذج الليبرالي للمنافسة الهادف إلى تحرير المعاملات ورفع القيود عن التجارة الخارجية، وانحسار دور الدولة في الاقتصاد، وتعاظم دور القطاع الخاص[5].

1- مايكل كاي، **التغيير المتواصل: خوض غمار المنافسة في عالم التجارة الالكترونية**، ترجمة: فواز زعرور، ط1، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2003)، ص28- 29.

2- منير نوري، "معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية"، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الأول، ص 88.

3 - سهام محمد صالح كعكي "الإدارة التربوية في عصر العولمة" ورقة عمل مقدمة في ندوة العولمة وأوليات التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، من 27- 28 صفر 1425هـ، ص6.

4- بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص287.

5- محمد عبد الحميد، **النظام الاقتصادي العالمي**، (القاهرة: مكتبة النهضة العصرية، 1998)، ص25.




2-**اقتصاد المعرفة**:

لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية، ثم جاءت التطورات التقنية لتنقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والناتج نفسه. فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتتحسن وإلا كان مصيرها الفناء. ويمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المنظمات حاليا بأمور عديدة من أهمها[1]:-

- امتلاك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتوجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماما، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، والمساهمة في خلق منتوجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للعميل.
- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة ترتكز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الأسواق.
- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة، تدفع إلى الابتكار، والتحسين الدائم المستمر، وإيجاد منتوجات جديدة، نظم إنتاج جديدة، نظم تسويق ابتكارية جديدة، طرق إشباع فعالة للعميل، أسواق ومناطق تسويقية جديدة.
- في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأسمال بشري يعتد به وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات في

1 - مجدي محمد محمود طايل، **التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال**، ورقة عمل مقدمة في **الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري: نحو إدارة متغيرة فاعلة**، جدة- السعودية، 29- 30، مارس 2005، ص310-311.




صراعها من أجل البقاء ويطلق على مثل هذه النوعية من العنصر البشري عمالة المعرفة.

3-**التغير التقني**:

شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة من دون عناء[1].

4-**رأس المال الفكري**:

يحظى العنصر البشري اليوم بأهمية كبرى في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المنظمة، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

5-**التركيز على العملاء**:

يعتمد نجاح أي منظمة اليوم على قدرتها على إرضاء عملائها سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين. ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم وأكثر من هذا العمل على تجاوز توقعاتهم. ولهذا نجد

---

1 - محمد بن علي الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودي"، **أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض: 2007، ص 59.

أن منظمات الأعمال اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركين حقيقيين في النجاح ولهم دور في قرارات المنظمة، كما أن هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد من منتجات وخدمات في الأسواق. وهكذا يفترض بالإدارة أن تطور العلاقات مع هؤلاء العملاء وتعمل على إعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم. لقد لعبت أنظمة المعلومات دوراً مهماً في تقريب الصورة الذهنية للعملاء حول ما يطرح في الأسواق وبشفافية عالية. وأصبحت منظمات الأعمال تتسابق في جعل هؤلاء العملاء أكثر سعادة ورفاهية وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلا من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي[1].

6-**الأداء العالي في المنظمات**:

والذي يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة، وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين، وإدراك التنوع في قوة العمل، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية[2].

مما سبق نجد أن بيئة الأعمال تمثل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال، ولهذا فمن الضروري على المنظمة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلاً واستباقها، وهذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، وفي الوقت نفسه محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة[3].

1- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي**، ط1، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 191.

2 - مجدي محمد محمود طايل، مرجع سابق، ص 311.

3- محمد قاسم القريوتي "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ع5، الأردن، 1994، ص37.




أنواع بيئة العمل:

تُميّز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات، وهي من الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها وتصنيفها إجمالاً، ولكن يُمكن التطرق إلى بعضها، وذلك على النحو الآتي:-

أ-بيئة العمل العام والخاص:

يُمكن التمييز بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع منظمات الأعمال، حيث يقع تأثير هذه البيئة على مختلف المنظمات، أما بيئة العمل الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا تشاركها أخرى في التأثر به، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأنها تعّد نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، وهنا تُصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظراً للتداخل بينها من ناحية التأثير والتأثر[1].

ويرى بعض كُتّاب الادارة أن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية، أو كانت غير مباشرة أو ضعيفة. والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه منظمة الأعمال من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في الطاقات البشرية والمادية أو في الخدمات أو الدعم المعنوي والنفسي[2].

ب-بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية:

يُطلق بعض الباحثين على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنُظُم الحاكمة للأنشطة والمهام والوظائف داخل المنظمة ببيئة العمل الداخلية، ولعل هذا يتعارض مع التعريف الشامل الذي تطرحه معظم المصادر التي تشير إلى أن البيئة هي

1 - محمد بومخلوف، **التنظيمالصناعيوالبيئة**، (الجزائر:دارالأمة، 2001)، ص25- 26.
2 - عامر الكبيسي، **التصميم التنظيمي**، (الدوحة: دار الشرق، 1998)، ص89.

كل ما يقع خارج المنظمة[1]. وتشمل بيئة العمل الداخلية في مفهومها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تُعبِّر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في منظمة الأعمال، كما تُعَبِّر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الادارة ومجموعة الأفراد. أما البيئة الوظيفية فتُعَبِّر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة تخطيط برامج القوى العاملة والتكهُّن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف، وتحديد المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتها على اجتذابهم، ورفع مستويات قدراتهم[2].

أما بيئة العمل الخارجية فيُقصد بها المتغيرات التي توجد خارج المنظمة، واهمها البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الاقتصادية، فهي متغيرات تحيط بمختلف المنظمات بغض النظر عن مجال عملها، ولا يمكن التحكم فيها أو إخضاعها لإشراف أو رقابة أو تعديل أو تسكين نظراً لأن منظمات الأعمال لا تمتلك الصلاحيات أو السلطات المباشرة للتحكم فيها[3].

مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تركز منظمات الأعمال في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة بيئة العمل الداخلية لها بغية زيادة انتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم والتصاقهم بها. وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية اهدافها وأغراضها، ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة وانشطة متنوعة مما يجعلها تستقطب خيرة الكفاءات للعمل فيها، والمحافظة على هذه

1- محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص57.

2 - جلال محمد النعيمي، **دراسةالعملفيإطارإدارةالإنتاجوالعمليات،** (الأردن: دارإثراء، 2009)، ص24.

3- محمد بومخلوف، مرجع سابق، ص 26.



الكفاءات[1].وقد تزايد الاهتمام ببيئة العمل الداخلية في ضوء الخطوات المتقدمة التي خطاها العلم من حيث الآلية التي تهتم بعناصر الانتاج الساكنة كالآلات والمواد، حيث كانت الفكرة السائدة هي أن العامل ما هو إلاّ عنصر كغيره من عناصر الانتاج يتأثر فقط بالظروف الحسية في بيئة العمل، وأدى ذلك إلى حدوث نتائج سلبية تتصل بضعف الانتاجية، وتضاؤل الولاء والالتصاق بالمنظمة، لذلك كان لابد من التفكير الايجابي تجاه المجالات الانسانية المكملة لعناصر بيئة العمل المادية لتلافي هذه السلبيات[2].

وذهب العديد من خبراء الادارة إلى الأخذ بأن بيئة العمل الداخلية لمنظمة الأعمال هي مجموعة من الخصائص المميزة والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة. وبيئة العمل الداخلية بهذا المفهوم تُمثل الميدان الاداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية، ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

عناصر بيئة العمل الداخلية:

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية لمنظمات الأعمال عدة خصائص مكونة لها، يُنظر لها من زوايا عديدة وفقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها واهدافها. ويرى بعض الباحثين أن عناصر بيئة العمل الداخلية تشمل: "الهيكل التنظيمي، السلوك الانساني والوظيفي الذي يُمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة والتي تضم حرية التصرف، درجة الدفء في العلاقات، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة التشجيع على إبداء الرأي،

1 - حسين حريم، **إدارة المنظمات من منظور كلي،** (عمان: دار الحامد، 2003)، ص47.

2- نائل عبدالحافظ العواملة، **الهياكلوالأساليبفيتطويرالمنظمات،** (عمان: دار زهران، 2009)، ص60.

درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، فضلاً عن نُظُم المكافآت" ويُحدِّد بعض آخر من الباحثين عناصر بيئة العمل الداخلية في أسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، ونوعية العمل ونُظُم المكافآت وفُرَص الترقيات[1]. **ومما سبق يُمكن إجمال عناصر بيئة العمل الداخلية في الآتي**[2]:

1- نوع التقنية المستخدمة في التنظيم.
2- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين.
3- العلاقات السائدة داخل المنظمة.
4- نظام الحوافز.
5- أسلوب القيادة والإشراف.
6- الاتصالات داخل المنظمة.
7- طبيعة العمل.
8- صراع وغموض الدور.

ويُمكن التطرق بشيء من التفصيل لبعض تلك العناصر، وذلك كما يأتي:-

التقنيات المستخدمة في التنظيم:

يُقصد بالتقنيات المستخدمة في التنظيم ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية أو وسطية، ويمكن بدورها الاسهام في إغناء مدخلات المنظمات الأخرى، ولها بالطبع تأثيرات إيجابية وسلبية تتمثل في انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تقنياً، مقارنةً بزملائهم العاملين في ظل تقنيات أقل تعقيداً، كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين

---

1 - الشيخ كامل محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي الصناعي**، (بيروت: دار الكتب العلمية، 1996)، ص10.

2 - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص74.

العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تقنياً، فضلاً عن أن التغيير الذي يؤخذ من منظور تقني فني من دون مراعاة للآثار والعوامل النفسية والمجتمعية يولد اضراراً وأمراضاً تفوق في كثيرٍ من الأحيان فوائده وإيجابياته، وعلى العكس، فإن التغيير الذي يوفق بين النُظُم الاجتماعية والتقنية معاً، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحوّل للتغير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة[1].

وحتماً تزيد التقنيات الحديثة من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين غير أنها تفرز نتاج عرضية لم تكن مقصودة أو متوقعة منها، تتمثل في التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء، وفي المقابل توفر المعرفة حول هذه الأعراض أو التأثيرات المجالية إمكانية تجنب الأضرار، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الهداف أو السلوكيات وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثره على السلوك كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات[2].

اللوائح والنُّظُم التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في منظمة الأعمال إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسئول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يُفهم بعمق إلاّ إذا رُبط بمصطلح المسئولية، أي الالتزام من جهة المتمتع بالصلاحية بأن يؤدي واجباته وفقاً للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقاً لهذه المعايير ويقابلها استسلاماً أو طاعةً أو قبولاً من المجال الآخر، وهم المرؤوسين مع هذا المدير[3]، والصلاحية تظل حقاً رسمياً يُمارس ضمن المنظمة، فهي

1- أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص518.

2 - محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص62.

3- عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص45.

حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تُختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يُعبِّر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها: نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقّن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض، والولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها وأنشطتها، وخبرات ومؤهلات الرؤساء، وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من جهة المرؤوسين لما يصدر لهم[1].

ويواجه تطبيق النُظُم واللوائح العديد من الموانع والقيود التي تحول من دون تحقيقها للنتائج المتوقعة أو قد تسهم في ظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة، وتؤدي إلى نفور العاملين منها، ومنها الرفض السلبي أو المقاومة لأسباب تتصل بنوع هذه الأنظمة واللوائح، وبأساليب تنفيذها، أو بالوقت الذي صدرت فيه. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى خلق التوتر والانقسام بين العاملين، الأمر الذي ينتهي بتفجير المشكلة الكامنة، أو إعاقة الأفراد عن القيام بمهامهم[2]، وتؤدي العلاقات الشخصية التي تربط بين القيادات والجماعات اللارسمية داخل المنظمة إلى عدم الالتزام بالنظم واللوائح، كما يؤدي غموض قنوات الاتصال أو عدم الاستقرار الرسمي في المنظمة، كالتداخل والازدواجية بين الصلاحيات إلى النتيجة نفسها، إضافةً إلى المركزية الشديدة، أو اللامركزية المفرطة في تطبيق اللوائح والنُظُم قد تدفع بالعاملين إلى عدم الالتزام أو التقيُّد بها ورفضها في بعض الأحيان[3].

القيادة والإشراف والتواصل داخل المنظمة:

إن النمط القيادي المتبع في منظمة الأعمال يعّد من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفاعليتها، ذلك أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة

1 - محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص62.

2- نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص20.

3- احمد سليمان الطماوي، **مبادئ علم الادارة العامة**، (القاهرة: مطبعة عين شمس، 1987)، ص49.

ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى شحذ الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الانسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الهداف المنشودة[1].

وللقيادة أنواع منها الدكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الأحادي، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والابداع. وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلّاقة والإبداع[2].

وبصورةٍ عامة فإن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد "الأوتوقراطي" يحِدُ من مبادرات العاملين، ولا يُشركهم في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى الانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه تجاه السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ويدفعهم في ذلك الاتجاه، بُغية خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي أكثر إيجابيةً وفاعلية[3].

ويؤدي التواصل الداخلي دوراً مهماً داخل منظمات الأعمال بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الانسان، فإن الاتصال الداخلي بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً مهماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل

1- تحسين أحمد الطراونة، **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية،** (الرياض: مركز البحوث للدراسات، 2012)، ص12.

2- محمد سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** (عمان: دار وائل، 2002)، ص308.

3- وليد خلف الله دياب، مرجع سابق، ص265.

داخـل المنظمـة، وترتفـع كفـاءة العمـل كلمـا كانـت أنظمـة وأنمـاط الاتـصال المـستخدمة بالمنظمـة جيـدة، وكانـت كـذلك كفـاءة المـديرين عاليـة في الاتـصال. والاتـصال الجيـد هـو الـذي يـسير في اتجـاهين لأنـه يتـيح للعـاملين فُـرص إبـداء الـرأي والتعلم والتطور. وعلى العكس من ذلك فإن الاتصال"الهابط" الذي يسير في اتجاهٍ واحد ويحمل فقط الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم إلى أسفله، يحمل الفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء.فأنماط الاتصال المستخدمة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والإسهام الايجابي في اتخاذ القرارات. ولتفعيل الأداء في كل الهرم الاداري لمنظمة الأعمال لا بد من وجود أنماط الاتصال الثلاثة الهابط والصاعد والأفقي(1).

السلوك التنظيمي في إدارة العلاقات العامة:

يُحاول علم السلوك التنظيمي أن يُقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الانساني بغية التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه. ويُقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجةً لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عملٍ حركيٍ أو تفكيرٍ أو سلوكٍ لغويٍ أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك[2].

ويُعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الأفراد في محيطٍ تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الأفراد كأعضاء في المنظمة. وعرّف كلاً من Greenberg&Baron، السلوك التنظيمي بأنه، مجال يهتم بمعرفة كل مجالات السلوك الانساني في المنظمات،

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص340.

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005)، ص23.




وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات النظامية، وأن الهدف الأساس لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد[1].

وعلى الرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة، وفيه مبادئ علمية هامة، تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصال. ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر العديد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم، أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعّد كذلك من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم[2]، والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية محددة[3].

1- محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص70.

2 - خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، **قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي**: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005.

3 - محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، (عمان: دار الشروق، 2003)، ص148- 149.

أهمية السلوك التنظيمي في إدارة العلاقات العامة:

يتلخص أهمية السلوك التنظيمي في إدارة العلاقات العامة من خلال النقاط الآتية[1]:-

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة تستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم السليم لسلوك الأفراد يمكِّن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة سليمة، واتخاذ الاجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقّد الطبيعة البشرية ووجود الفروق الفردية التي تُميّز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الفروق والاختلافات بُغية الوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب معها بما يعود بالنفع لمنظمة الأعمال.

فمعظم الأفراد يتعلمون في منظمات الأعمال – بمختلف أنواعها ومجالات عملها ومستوى نشاطها- ويكتسبون ثرواتهم المهنية والمادية من المنظمات، وينهون حياتهم المهنية كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة الأفراد في مختلف المجتمعات تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير هادفة للربح، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراًفاعلاً على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعاتكان من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.وبذلك يتضح مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، كما أن نجاح المنظمة يرتبط بدرجة كبيرة بنجاح تفعيل العنصر

1- محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص71.



البشري وتحسين أدائه في ظل المتغيرات المتداخلة والمحيطة ببيئة العمل وبالمجتمع بصورةٍ عامة.

أهداف السلوك التنظيمي في إدارة العلاقات العامة:

يهدف السلوك التنظيمي إلى الآتي[1]:-

1-**تفسير السلوك التنظيمي**:

عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة محددة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2-**التنبؤ بالسلوك**:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف محدد، وإعتمادًا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

1- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص72.




3-**التحكم في السلوك**:

يعد هدف التحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وعلى الرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي:

تشمل عناصر السلوك التنظيمي كل من الفرد والجماعة. وبالنسبة للفرد تشمل تلك العناصر ما يأتي:-

1- الإدراك.
2- التعلُّم.
3- الدافعية.
4- الشخصية.
5- الاتجاهات النفسية: وهذا العنصر ينقسم إلى ثلاثة عناصر، هي:-

العنصر المعرفي "المعلومات": ذلك أن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات واتجاهات الفرد تجاه مختلف الموضوعات والقضايا، فهي تساعد في توجيه ردود فعله ومشاعره تجاه أي موضوع أو القضية.



العنـصر العـاطفي الوجـداني: بنـاءاً علـى معرفـة الفـرد ومعتقداتـه تتـشكل المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب، وإرتياح أو عدم ارتياح.

العنصر السلوكي: ويعني الميل إلى الفعل بناءاً على العنصرين السابقين.

أمـا بالنـسبة للجماعـة فـإن عناصـر الـسلوك التنظيمـي يـشمل تلـك المتغيرات والعناصر المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، وتكون معرفة وفهـم هـذا السلوك والتنبؤ وتوجيهه من خلال الآتي[1]:-

1. جماعات العمل.
2. القيادة.
3. الاتصال.
4. المبادئ السلوكية في التنظيم.
5. التنظـيم الإداري وشـأنه شـأن التنظـيم الاجتمـاعي عُرضـه لـسوء التنظـيم وللتفكك الإداري والذي من مظاهره تعدد القادة، والصراعات فيما بينهم.
6. العلاقة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها.
7. العلاقات غير الرسمية بالمنظمة، والتي تفرض نوعاً مـن الـسلوك غـير الرسمـي الذي يسهم بصورةٍ أو أخرى في أداء الأعمال.
8. إن المواقـف الـتي يتولّـد منهـا الـضغط والتوتر داخـل منظمـة الأعمـال تتمثـل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقـل أو عـدم الترقيـة، كمـا قـد تكـون نتيجـة لتـصرفات الرؤسـاء وسـلوكهم المتقيّـد وعـدم وضـوح الأهـداف والحاجـات والنوايـا والـشك فيمـا يحـدث في المـستقبل، ممـا يـستوجب إعـادة النظـر في التنظيم الاداري.

وممـا تقـدم نخلـص إلى وجـود مبـادئ تحكـم وتوجـه الـسلوك التنظيمـي وتـؤثر عليـه سـواء بـصورةٍ مباشـرة أو غـير مباشـرة، تتمثـل في نوعيـة القيـادة الإداريـة داخـل

1- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص74.

منظمة الأعمال ووجود تنظيمات غير رسمية، وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى، ولذلك من المهم والمفيد معرفة وإدراك تلك المبادئ من جهة القيادة وتعزيز المجالات الإيجابية والسعي لتعديل بعض السلبيات المصاحبة للممارس بُغية تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الانتاجية.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تُسهم عملية دراسة السلوك الإنساني ومحدداته وعناصره لمنظمات الأعمال في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:-

أولاً: بالنسبة للفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه في إطار التنظيم مزايا كثيرة تتمثل في تدعيم فُرَص الالتزام بالسلوك الصحيح، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الادراك الخاطئ للمواقف والتي تشوّه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للإدارة وزملاء العمل.

ثانياً: بالنسبة للمنظمة: يُمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في الآتي:-

1- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، فضلاً عن معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

2- إدراك السلوك وتوجيهه تجاه الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب، وبناء نُظُم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال واسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعّال على تجاه يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة.



3- وضع خطة مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات ذات الصلة بمنظمة الأعمال.

ثالثاً: بالنسبة للبيئة: تُسهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكلٍ أكثر دقةً وشمولاً على البيئة المحيطة مما يُساعد في تدعيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح منظمة الأعمال، وتُساعد ايضاً في تجنب الآثار السالبة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. إضافةً غلى أن دراسة السلوك التنظيمي تُحسِّن من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها[1]:-

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين، وتجنُّب هيمنة الافتراضات المسبقة، والإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ في حالة الوقوع فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات، والتركيز على المواجهة الايجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت وتحدث خلال العملية التفاوضية، والتكيُّف مع هذه المستجدات.

محددات السلوك التنظيمي:

إن عملية دراسة محددات السلوك الإنساني لمنظمات الأعمال تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وكذلك بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن تناول ذلك كما يأتي:-

1- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص77.



أولاً: المنظمة: يمكن لمنظمة الأعمال من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي[1]:-

1) فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والاتجاهات والقيم التي تحكم السلوك ومعرفة طبيعة الضغوط ومختلف المتغيرات التي تؤثر في السلوك.
2) إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافزوالدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3) وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانياً: الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح والمطلوب وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوّه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثاً: البيئة: تُسهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وتساعد أيضاً في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. ومما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وإن اختلفت هذه

1 - محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005)، ص64.



المحددات للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يعمل فيها التنظيم بغية الوصول الى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الاوامر والذي قد يسهم في إرباك وتخلف العملية الانتاجية والادارية داخل المنظمة[1].

الرضا الوظيفي وأهميته:

هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد مفهوم واضح أو تعريف محدد لمصطلح الرضا الوظيفي، ولعل السبب في هذا الاختلاف يعود إلى ارتباط المصطلح بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيُّر مشاعر الأفراد تجاه مختلف المواقف. وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي نسبةً لاختلاف المداخل التي تناول بها الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي. ونشير هنا إلى بعضٍ من تلك التعريفات **وذلك كما يأتي**[2]:-

- يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
- يُعرَّف كذلك بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تُقاس أساساً بمدى قبول ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يُمكِّن الفرد من القيام بعمله من دون ملل أو ضيق.
- ويُعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح خلال أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل.

1- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1989)، ص71.

2- محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص86.

ونخلص إلى أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. فهو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد "عامل، موظف" تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام مقدّر من جهة الباحثين ذلك أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان البحث عن الرضا الوظيفي وأثره في حياتهم الشخصية والمهنية. ويشير بعض الباحثين إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس بالعكس. وهناك مجموعة من العوامل التي تدفع إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، منها:-

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مختلف منظمات الأعمال.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضاً عن وقت فراغهم، لا سيما مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضاً عن الحياة بصفةٍ عامة.
- أن الموظفين الكثر رضاً عن عملهم يكونون أقل عرضةً لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل، فكلما كانت درجة الرضا عالية أدى ذلك إلى زيادة الانتاج.

عوامل الرضا الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة: يُمكن إجمال عناصر الرضا الوظيفي للعاملين في مجال العلاقات العامة بمنظمات الأعمال في الآتي[1]:-

- عوامل داخلية أو متصلة بالفرد.

1- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص90.



- عوامل تتصل بمحتوى الوظيفة.
- عوامل تتصل بالأداء.
- عوامل تتصل بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل المتصلة بالفرد:

وتتمثل العوامل المتصلة بالفرد في الآتي[1]:-

- حاجات الفرد ومستوى تلبيتها.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد.
- الشعور باحترام الذات.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه.

ب- محتوى الوظيفة:

ويتحدد محتوى الوظيفةمن حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقّة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنةً بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وتُمكّنه من الأداء بطريقة تنسجم مع قدراته وامكاناته وخبراته وإبداعاته، مما ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي[2].

ت- العوامل الخاصة بالأداء:

يتحقق الرضا الوظيفي عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل الآتية بالنسبة للأداء:-

1. ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
2. إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل، بمعنى أن المكافآت تتناسب مع ما يقدمه من عمل لمنظمة الأعمال.

1- المرجع نفسه، ص90- 91.

2- المرجع نفسه، ص91.




ث- مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والانتاجية والتسيُّب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط بل يكون لديه الرغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف محددة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

ج- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والأشراف والرقابة، والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل. وأكدت الدراسات أن المقابل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه يحقق درجة عالية من الرضا، وكذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي، فضلاً عن نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى رضا الأفراد تتمثل في الآتي[1]:-

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

العاملون في العلاقات العامة:

إن العاملين القائمين بمهام العلاقات العامة هم الأكثر إهتماماً وتأثراً بالتطورات التي تجرى في المنظمة، وبتداخلهم وانتسابهم إلى جماعات كثيرة في المجتمع المحلى ينقل الاهتمام والتأثير إلى الخارج في كثير من الأحيان[2]، ولكي

1- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص93.

2 - محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**، مرجع سابق، ص203.



يقوم هؤلاء بمهامهم فإن القاعدة الأساسية ترتكز على مبادئ وميثاق شرف المهنة، ومعايير محددة للسلوك والتصرفات الفردية والجماعية، فضلاً عن الوازع الأخلاقي بما ينعكس إيجاباً على الأداء وإظهار الصورة الحسنة وخلق الانطباع الجيد لدي الغير مما يخلق درجات عالية من الثقة في المنظمة. فالمسئولية المهنية اقتضت بأن لا يترك الحبل على الغارب، وأن تكون هنالك صفات محددة للمشتغلين بهذه الوظائف من الناحية المهنية وأن تقوم على هذه الأسس والمبادئ والصفات وفقاً للسلوكيات، **مهارات فنية نستعرض جزءاً منها على سبيل المثال في الاتي:**

- منذ العصور القديمة يلاحظ بأن كل أمة من الأمم تسعى لأن تكون لها قيماً ومبادئ تعتز بها وتفاخر بها، وتعمل باستمرارعلى تعديلها بما يتوافق مع مستجدات كل عصر. وللنشاط الإنساني منذ القدم أصول وآداب تدرس وتلقن وتعلم في كل المجتمعات. وينبغي عرفياً وقانونياً عدم تجاوزها أو اختراقها إدارياً، ومهما اختلفت مفاهيم ومضامين آداب وأخلاقيات المهنة أو الحركة اليومية للمجتمع بفعل المعتقدات الدينية والسياسية والعُرف والعادات والتقاليد الاجتماعية، فإن الضرر والنفع والكسب والخسارة على مستوي الأمة أو المجتمع تبقي المعيار الوحيد لتجديد الخير والشر والعدل والظلم. وكافة المواثيق والإعلانات والدساتير المتصلة بآداب وأخلاق المهنة والتعامل مع الآخرين نصوصاً وأحكاماً إرشادياً أكثر من كونها أوامر واجبة التنفيذ، ويمكن أن يلائم غير الملتزمين بها إلاّ أنه نادراً ما يعاقبون على مخالفتهم. إن الضمير المهني تجاوب جماعي يقدر ما هو رقيب فردي، قوامه أن التطلع الدائم إلى الإخلاص في العمل وإتقانه في وسط اجتماعي يتمسك أفراده بمبادئ الأخلاق الفاضلة ويحرصون على إشاعتها وترسيخها بما يطابق قيمهم الدينية وتقاليدهم المدنية الصالح.

- عُرفت المهنة وفقاً لما ورد بقاموس إكسفورد: "بأنها الحِرفة التي من خلالها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة أو العلوم علي مجالات أخري أمكن استخدامها في ممارسة فن مستند على تلك الخبرة". وعرّفتها موسوعة العلوم الاجتماعية في مقالها عن المهن بأنها: "ميزة امتلاك أسلوب



فكري محدد مكتسب بالتدريب الخاص، والذي بالإمكان تطبيقه في كل ناحية من نواحي الحياة المختلفة[1].

- جاء في المعجم الوسيط بأن السلوك أو التعامل الأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق، أو قواعد السلوك في المجتمع فالأخلاق هي معايير التصرفات والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس، وتتعلق الأخلاق الشخصية بفعاليات الفرد اليومية، أما أخلاقيات الأعمال تتصل بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة.وهذا يشمل طريقة تعاملهم مع زملائهم والزبائن، وأي شخص أخر تتعامل معه المنظمة. ويجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات الأعمال، لأن الأخلاق الشخصية تؤثر وتغطي على أخلاق الأعمال.

- نجد أن الإسلام قد وضع أسساً بفضل التزامها تتحقق العلاقات العامة الإسلامية، وقد جاءت هذه الأسس في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وفي سلوك وأخلاق الخلفاء الراشدين. وتتمثل بالقول والعمل في حياة الرسول الكريم صلي الله عليه وسلم، والأسس التي وضعها الإسلام هي أسس صالحة لكل زمان ومكان، ولكل الطبقات ونوعيات البشر، وذلك من مرونتها حتى تكون أكثر مناسبة وقابلية للتطبيق بيسر ودون عناء أو تعب، فكل الأماكن وكل الأزمنة يناسبها الخلق الحسن وتناسبها الرحمة والمساواة والقضاء على النزاعات العصبية التي تؤدي إلى الفرقة والانقسام[2].

وإذا كانت دراسة الأخلاقيات في مهن المعلومات تعّد كدراسة فرعية لدراسة الأخلاقيات بصفة عامة، فليس هناك اتفاقعلى التعريف المحدد لمصطلح الأخلاقيات فالبعض يستخدم المصطلح بطريقة عامة لتعني الحق أو العدل أو السلوك السليم، وهناك من يستخدمون المصطلح للدلالة على[3]:-

---

1- أبوبكر محمود، **التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات**، ط1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002)، ص240- 241.

2 - عبد الوهاب كحيل، **الأسس العلمية والتطبيقية للإعلام الإسلامي**، ط1، (القاهرة: عالم الكتب، 1985)، ص190.

3- أبوبكر محمود، المرجع نفسه، ص244.




- أسلوب الحياة الذي يرتضيها مجتمع محدد.
- مجموعة من القواعد السلوكية التي تضبط نسيج المجتمع تجاه الخير والصواب في مواجهة الشر والخطأ.
- وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جمعية مهنية.وتعرف بأنها بيان المعايير المثالية لمهنة من المهن، تتبناه جماعة مهنية أو منظمة لتوجيه أعضائها لتتحمل مسئولياتهم المهنية.

وفي الاصطلاح هناك تعريفات متعددة للأخلاقيات نشير إلى بعضها كما يأتي:-

1- هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين[1].

2- وتعرف كذلك بأنها: سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمعٍ ما حول ما هو خير، وحق، وعدل في تنظيم أمورهم[2].

3- وهناك من يرى أن أخلاقيات الوظيفة العامة تعد نمطاً من السلوك الوظيفي الذي تتطلبه طبيعة النشاطات الحكومية، وأن تمسك الموظف العام بهذا النمط السلوكي من العوامل الرئيسة لنجاح الجهاز الإداري بالدولة في تحقيق رسالته[3].

1- محمد عبد الغني المصري، **أخلاقيات المهنة**، (عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 1986)، ص20.

2- محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، (عمان: دار اليقظة، 2001)، ص249.

3- محمد ماهر الصوّاف، أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها في التطبيق على المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السنة الثالثة والثلاثون، العدد (82)، 1994م، ص 15




وفيما يتصل بأخلاقيات العلاقات العامة لا يوجد تعريف محدد متفق عليه بين الباحثين، ولكن هناك محاولات بُذلت من جانب الباحثين بُغية ربط مفهوم الأخلاقيات بالعلاقات العامة، ومن تلك المحاولات محاولة ماكليرث Mark P. Mc Elreath، التي عرّف من خلالها أخلاقيات العلاقات العامة بأنها "مجموعة من المعايير التي من خلالها تصدر القرارات حول ما هو صحيح وما هو خاطئ، وهو يستمر في افتراض أن وظيفة مدير العلاقات العامة هي: أن يؤسس المعايير التي بها يتم إصدار القرارات في المنظمة، ومن ثم فإن المديرين يرسمون الخطط الارشادية التي تساعد الموظفين في تحديد ما هو صواب وما هو خاطئ"[1].

وظهر مفهوم أخلاقيات العلاقات العامة في واقع الممارسة المهنية، ولقي اهتماماً ملحوظاً من قبل الهيئات النقابية والتنظيمية وممارسي العلاقات العامة – خاصةً في الدول الغربية حيث منشأ وظيفة العلاقات العامة- وذلك لأسبابٍ عديدة نوجزها في الآتي[2]:-

- الممارسون على وعيٍ بأنه على حدٍ ما علاقاتهم ممتدة في نواحٍ شتى مما له سمعة بالسلوك الأخلاقي.
- العلاقات العامة غالباً هي مصدر القرارات الأخلاقية بمنظمات الأعمال، وهي مصدر السياسات الاجتماعية الأخلاقية لتلك المنظمات.
- إن الممارسين للعلاقات العامة يتصرّفون نيابةً عن منظماتهم كمحققين أخلاقيين للجماهير التي يخدمونها، وبالتالي فهم واجهة مهنتهم، ولابد أن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية التي يعطونها مكانتها وحيويتها.
- لقد كافح الممارسون لمهنة العلاقات العامة بُغية إنشاء مواثيق أخلاقية لأنفسهم تلزمهم بها.

1 - وليد خلف الله دياب، **أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، ص72- 73.

2- المرجع نفسه، ص76.

ونظراً لما تقوم به العلاقات العامة من دورٍ مهم في المجتمع، وبعّدها ضمير الإدارة وصوتها الحيوي، وحيث إنها تعمل كحلقة وصل بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، ولِما لها أيضاً من دورٍ متخصص في استشارة المنظمات للعملاء، مع الأخذ في الاعتبار الاستنتاجات العامة من القرارات، فإن الإلتزام بالتركيز على الأخلاق، والاهتمام به كعلم في جميع العلوم المهنية ينشأ من الاعتقاد بأن هناك توافق وارتباط بين السلوك الأخلاقي ونجاح العلاقات العامة في العمل.

صفات المشتغلين بالعلاقات العامة:

لا يكتمل الحديث عن هيكل وظائف العلاقات العامة دون التطرق إلى مؤهلات شاغليها، حيث تفرض خصوصية هذه الوظائف في جوانها المهنية والفنية والادارية تميزها تميزاً واضحاً في تحديد شروط شاغليها، إذ تقترن كل واحدة من الخصائص الثلاث بمجموعة مؤهلات يمكن تلخيصها في المؤهلات المهنية والمؤهلات الفنية والمؤهلات الادارية أو الوظيفية، وترتبط تلك المؤهلات قطعاً بالتخصص بدءً ثم التدريب المستمر، ومن ثم فإن هناك شروط أساسية لابد من توافرها في المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيّاً كان نوع المنظمة التي يعملون بها. يضاف إلى ذلك بعض الصفات الخاصة التي تتفق مع طبيعة عمل كل منظمة، والتي تتطلب من موظفي العلاقات العامة المقدرة على فهم طبيعة هذا العمل أو تكييف وسائل التنفيذ وأساليب التطبيق لتتفق مع حاجات كل منظمة وأهدافها. ويصعب أحياناً أن يعبِّر الخبير عن نشاط المنظمة من دون أن يقع في بعض الأخطاء الناتجة عن عدم تخصصه في مجال عملها. فموظف العلاقات العامة في منظمة لصناعة الأدوية مثلاً قد يجد بعض الصعوبات في صياغة البيانات الصحفية أو غير ذلك من الانشطة التي تقتضي استخدام بعض المصطلحات الطبية أو توضيحها، إذا لم يكن متخصصاً في هذا المجال. وهنا يثور هذا السؤال: أيهما أفضل في مثل هذه المواقف تدريب بعض المتخصصين للعمل في إدارة العلاقات العامة بالمنظمة – أم العكس؟ ولاشك أن خيار العكس قد يكون مستحيلاً في بعض الأحيان، فليس من السهل أن

يدرس رجل العلاقات العامة تخصصاً جديداً بعيداً كل البعد عن دراسته الإعلامية. كما أننا قد لا نجد بين المتخصصين في مجال عمل المنظمة من ذوي الميول التي تتفق مع هذا العمل، على أن يحصل هؤلاء المتخصصين على دراسة تكميلية في معاهد العلاقات العامة، وفي الوقت نفسه توفر للإدارة الخبرات الإعلامية الأساسية التي تتطلبها أنشطة العلاقات العامة، ولا شك أن الجمع بين العنصرين سيوفر الدقة العلمية للأنشطة الإعلامية، فضلاً عن عدم فقدان هذه الانشطة للخبرة الفنية التي تتطلبها[1].

ويمكن تفصيل المهارات الأساسية - سالفة الذكر- التي يجب توافرها في العاملين بالعلاقات العامة أيّاً كان مجال عمل المنظمة في صفتين أساسيتين هما الشخصية المحبوبة، والقدرة على الاتصال. ولا غنىً لإحدى الصفتين عن الأخرى في مجال التعامل مع الجماهير، فالشخصية المحبوبة الجذابة ستفشل إذا لم تكن تمتلك القدرة على الاتصال الفعّال. والقائم بالاتصال لن يحقق أي تأثير إيجابي مهما علت قدراته الاتصالية ما لم تكن شخصية مقبولة من الجماهير. وقد يمكن التجاوز عن شرط الشخصية المحبوبة إذا كانت طبيعة العمل المتخصص تتم في الظل بعيداً عن مواجهة الجماهير: فقد يكون دور هذا المتخصص إعداد بعض الرسائل التي تقدم من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية، أو قد يكون دوره تصميم بحث لقياس الاتجاهات وتحليل نتائج هذا البحث. كما قد يكون هذا المتخصص مستشاراً تعرض عليه المشكلات والمعلومات المتوافرة عنها كي يقوم بتقديم رأيه في الاسلوب الأمثل لمواجهتها والتغلب عليها. ومن المعروف أن العلاقة بين الشخصية المحبوبة والقدرة على الاتصال علاقة قوية، ولكن هناك بعض الحالات التي تتوافر فيها للشخص مهارات إتصالية عالية، من دون أن تتحقق له الشخصية المحبوبة. فالمرء يعجب أحياناً أن يقرأ لكاتب محدد ولكنه في نفس الوقت لا يحب أن يجلس إليه

1- حسن محمد خير الدين، **أصول العلاقات العامة من الناحيتين النظرية والتطبيقية**، ط3، (مكتبة عين شمس، تاريخ النشر غير مبيّنة)، ص60- 61.



إذا عرفه عن قرب. كما أن بعض الكتّاب يعجز عن التحدث إلى الجماهير بنفس المهارة والتأثير الذين يكتب بهما.

ولكي يتم التحقق من توافر الصفة الأولى وهي الشخصية المحبوبة لابد من التأكد من وجود بعض الخصائص، التي تتمثل في الآتي:-

1- **الجاذبية:** وعلى الرغم من صعوبة تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً، إلاّ أنه من السهل الشعور بها ورؤيتها في تعاملات الجماهير. والبعض تولد معه هذه الصفة، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين. بينما يفتقر إليها فريق ثالث ولا يسعى لاكتسابها. ويسعى البعض إلى اكتسابها من دون أن ينجح في ذلك المسعى لأسباب خارجة عن ارادته. ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه، ورِقّة الحديث، وتناسب القوام وحسن الملبس[1].

2- **الاحساس العام:** أن تكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع غيره أو عدم توافقه، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم، ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم. كما أن الحرص ضروري حتى لا يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها[2].

3- **حب الاستطلاع:** لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن إدراك عناصر الأحداث والمشكلات والظواهر: ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من. فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق، ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث.

4- **الكياسة:** يتوقف نجاح موظف العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة، فالغلظة تولّد دائماً الامتعاض والاستياء. والله سبحانه وتعالى يقول لنبيِّه الكريم "ولو كنت فظّاً غليظ القلب لانفضوا من حولك". ويقول "أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة"، فالحصافة واللباقة هما أساس التفاهم والتعاون.

1- حسن محمد خير الدين، مرجع سابق، ص61.

2- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)**، مرج سابق، ص56.



5- **الاتـزان:** يتضمن نـشاط العلاقـات العامـة الاتـصال بـالأفراد والجماعـات، ومـن أهـداف هـذا الاتـصال تحقيـق التفـاهم، وكـسب التأييـد، وخلـق انطبـاع إيجـابي لـدى الجمـاهير عـن المنظمـة الـتي تمثلـها العلاقـات العامـة. والاتـزان هـو أحـد مكونات هذا الانطباع الايجابي، فضلاً عن أنه يساعد موظف العلاقات العامة في مواجهة التحديات بهدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها.

6- **الاهتمام بالآخرين:** إذا كانت وظيفـة العلاقـات العامـة هـي تحقيـق التفـاهم مـن خـلال الاتـصال بـالآخرين، فمـن المحـتم أن يكـون القـائم بهـذه الوظيفـة مهتمـاً بغيره، محباً للاندماج معه لكي يتعرف على أسلوب تفكيره وأسباب التأثير فيه.

7- **الموضوعية:** وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة، والتوصيات المطروحة، وأسـلوب العمـل، والتعـرف علـى العيـوب حتـى لـو كـان مصدرها الشخص نفسه. وعدم التحيّز لأي فريق على حساب الآخرين[1].

8- **الحماس:** العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، وما لم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهد في الشراء منه.

9- **الاسـتمالة:** حيـث أن الهـدف مـن التـأثير في الآخـرين يتـضمن تغـيير أفكـارهم، فلابد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة نسبة مقدرة الجمهور المستهدف لأفكـاره الـتي يعبِّـر عنهـا. وعليـه أن يحلـل وجهـات النظـر المعروضـة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يُقدِّم أفكاره بأساليب مقنعة.

10- **الاتزان:** يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد، وخلق انطباع إيجابي عند الجماهير عن المنظمة التي تمثلها العلاقات العامة، ولا شك في أن الاتزان هو أحـد مكونـات الإنطبـاع الطيـب الايجـابي، كـذلك لابـد مـن أن يكـون موظـف العلاقات العامة أيضاً مهذباً ومخلصاً لوظيفته لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه[2].

1 - محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص124.

2- وليد خلف الله دياب، مرجع سابق، ص43.



11- **الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفة خلاّقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو إضعافها بغية كسب فئات المترددين. ولهذا فإن قدرة موظف العلاقات العامة على الاجابة الصحيحة هن هذا السؤال: ماذا يمكن أن يحدث إذا؟ تساعده على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة[1].

12- **الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه:** لابد أن يكون ممارس العلاقات العامة قادراً على مواجهة الرئيس بأخطائه، فأحد مهام العلاقات العامة الأساسية هي اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها والعمل على تصحيحها، فحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه بأخطائه، فإن علاج المشكلات الناتجة عن تلك الأخطاء يصبح مستعصياً، ويزداد الأمر سوءاً وتعقيداً عندما يداهن المدير رئيسه، ويدافع عن أخطائه، ويتحول إلى تابع لايعرف إلاّ أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن رئيسة[2].

13- **النشاط:** العلاقات العامة عمل دائم، وأنشطة متعددة، وبحث مستمر عن عيوب المنظمة، وجهد دائب لمواجهتها، وهذا يعني أن يكون موظف العلاقات العامة متحركاً وقادراً على العطاء بجهدٍ وافر وبذل كبير. ومن الخطأ أن يستكن إلى مكتب أنيق يعمل من خلف ستاره[3].

أما الصفة الأساسية الثانية وهي القدرة الاتصالية فإن مجالها أكبر تشعباً وخصائصها أكثر تنوعاً، لا سيما حينما يكون حجم إدارة العلاقات العامة صغيراً، أو عندما يتولى أمرها فرد واحد. ففي الحالة الأخيرة يلزم هذا الفرد أن تتوافر لديه مهارات الاتصال الصاعد من الجماهير إلى المنظمة، والاتصال الهابط من إدارة المنظمة إلى الجمهور المستهدف بينما تخف هذه الأعباء تدريجياً في حالة الادارة

1- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص124.

2- وليد خلف الله دياب، المرجع السابق، ص133.

3 - محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات (رؤية معاصرة)**، مرجع سابق، ص164.

المتوسطة، ويبلغ التخصص مداه في حالة الادارة الكبيرة، وهنا يلزم المدير تلك الخصائص مجتمعة لكي يقود العمل في تناسق وتناغم تام.

وبصورة عامة تتمثل خصائص القدرة الاتصالية لخبير العلاقات العامة في الآتي:

1- **القراءة:**

ومهارة القراءة ضرورية لسببين، هما[1]:-

أ. الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية سواء كانت عامة أو أهلية، وفهم ما تتضمنه تلك المعلومات من اتجاهات مؤثرة على المنظمة أو المنظمة.

ب. لكي يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استكمال الكلمات والعبارات التي تعبِّر عن أفكاره، والتي تتفق في مدلولها مع الإطار الدلالي للجماهير التي يخاطبها.

2- **الاستماع:**

وتتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه، والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك في استطلاع للآراء أو توجيه لمناقشة. فقد يجيب المبحوث على سؤال بنعم، ونعم هذه تحمل أكثر من معنى طبقاً لنغمة الصوت أو اختيار اللغظ المعبِّر عنها. فقد تكون نعم بحماس، أو تردد، أو شك، أو تأكيد، وربما تكون إرضاءاً للسائل أو سخرية منه. ولذلك فإن موظف العلاقات العامة الناجح هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم، فالأفراد غالباً ما يعكسون أنفسهم من خلال إيماءاتهم وتعبيراتهم المصاحبة لكلماتهم أو حتى من خلال صمتهم وجميع صور الاتصال غير اللفظي التي تصدر عنهم.

3- **الكتابة:**

تعّد القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة. وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع، وإنما

---

1 - محمد مصطفى أحمد، **الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة**، (دار المعرفة الجامعية، 2000)، ص68.



المقصود الكتابة الواضحة المقنعة المقروءة، الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة. فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث، وأي شيء يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة. وعلى الكاتب أيضاً أن يلم بقواعد اللغة إلماماً تاماً، فأخطاء اللغة تسيء إلى المشتغل بالعلاقات العامة والمنظمة التي يمثلها، كما أنها قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تحريف المعنى وتشويش الرسالة[1].

4- **التخاطب:**

تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماعات مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامة. وهي لا تعني الخطابة بالمفهوم الأدبي بقدر ما تعني الحديث الجذّاب، المنطقي، المفهوم لنقل أفكار المتحدث، والتأثير في آراء المتلقي، سواء كانوا جمهوراً كبيراً أو جماعة صغيرة أو أفراداً قلائل. وقد يطلب من خبير العلاقات العامة إعداد خطب الرؤساء أو المسؤولين أيّاً كانت درجتهم الوظيفية، وهنا تقع عليه مسؤولية فهم شخصية الخطيب، وموضوع الخطبة، ثم صياغتها بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه[2].

5- **التمكن من الفنون الصحفية:**

لا بد أن يدرس المشتغل بالعلاقات العامة الفنون الصحفية المختلفة كفن الخبر والتحقيق، والحديث، والمقال، فضلاً عن فن الاخراج، لأن تلك الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور المستهدف. كما أن الذين يمتهنون الصحافة يتعاملون مع أي منظمة من خلال إدارة العلاقات العامة أو بحضورها. وهذا يحتم على موظف العلاقات العامة أن يعرف خصائص هذا الجمهور وكيفية التعامل معه[3].

1- وليد خلف الله دياب، مرجع سابق، ص137.

2- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)**، مرجع سابق، ص57.

3- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص124.




6- **الحس الفني:**

يستخدم المشتغلون بالعلاقات العامة فضلاً عن الوسائل المطبوعة: الأفلام، والمعارض، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة، وكذلك وسائل الاتصال الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون، وهذا يحتم عليهم أن يعرفوا خصائص تلك الوسائل والفروق الفنية بينها، لكي يتحقق الاستخدام الأمثل لكل منها في المكان المناسب له(1).

7- **علم الدلالة:**

تختلف دلالات الالفاظ من مجتمع إلى آخر باختلاف الخصائص المميزة لكل مجتمع، وتغير تلك الخصائص نتيجة للتغيرات الجذرية الحاسمة أو التراكمية البطيئة. كما أن تلك الدلالات قد تختلف داخل المجتمع الواحد وفي نفس العصر باختلاف الطبقات الاجتماعية أو المستوى الحضري. ولذلك كان من الضروري لخبير العلاقات العامة أو المشتغل بها أن يلما بهذا العلم الذي يدرس الالفاظ من حيث قدرتها على الابانة والوضوح، أو الغموض والابهام طبقاً للمتغيرات سالفة الذكر.

8- **علم النفس:**

لا بد لمن يسعى إلى تشكيل الاتجاهات وتغيير السلوك أن يعرف عناصر العمليات السلوكية، وأن يتعمق في دراسات الادراك والتعلُّم، والدوافع، والشخصية(2).

9- **الإلمام بمبادئ علم الاجتماع:**

لأن العلاقات العامة مجالها المجتمع، فمن الضروري للمشتغلين بها أن يدرسوا بناء الجماعة، وأنماط الاتصال داخلها، وعوامل التحرك الاجتماعي، والعادات والتقاليد السائدة، واساليب الضبط والتكيف الاجتماعي، والجماعات الولية والثانوية وتأثيراتها المختلفة على الأفراد.

1- وليد خلف الله دياب، مرجع سابق، ص137.

2- حسن محمد خير الدين، مرجع سابق، ص60.




10- **المقدرةالإدارية:**

يتطلب الاشراف على المتخصصين والمساعدين في تنفيذ سياسات وخطط العلاقات العامة مقدرة إدارية وتنظيمية لقيادة فريق العمل بحيث يتم تنفيذ برامج الخطة في موعدها المحدد وبكفاءة عالية. وقد يكون تنفيذ بعض البرامج مترتباً على البعض الآخر، وفي غياب المهارة الادارية يحدث الارتباك ومن ثم يتأخّر تنفيذ الخطة الموضوعة.

11- **الاقتصاد:**

دراسة الاقتصاد ضرورية للمشتغلين بالعلاقات العامة لسببين: أولهما أنها تساعد على فهم التأثيرات الكبيرة له في المجتمع بصفة عامة وفي المنظمات والمنظمات التي يضمها على وجه التحديد. وثانيهما :أن المشتغل بالعلاقات العامة في أي منظمة كثيراً ما يسأل عما أنجزه مقابل تلك المصروفات التي أنفقها، فهو مطالب دائماً بأن يحقق أقصى فائدة بأقل نفقات ممكنة.

12- **السياسة:**

تفيد دراسة مبادئ السياسة وأساليب الحكم في معرفة العملية السياسية وتأثير القوى المختلفة في إدارتها وانعكاس هذه العملية على المنظمات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية، وعلى الافراد والجماعات.

13- **التاريخ:**

تساعد دراسة التاريخ على تفسير الأحداث والتنبؤ بها، مما يمكن من التحرك المبكر لمواجهة الأزمات قبل أن تقع وتتفاقم، أو تخفيض آثارها السلبية إلى أقل درجة ممكنة. كما أن التاريخ مليء بالعبر والاسباب التي كان لها تأثير حاسم في تطور العلاقات الاجتماعية، وظهور الانظمة السياسية والاقتصادية تبعاً لهذا التطور. وتشكل دراسة التاريخ جزءاً أساسياً من الثقافة العامة التي تلزم المشتغلين بالعلاقات العامة على وجه العموم.

14- **القدرة البحثية:**

الأبحاث هي أساس عملية الاتصال الصاعد من الجماهير إلى الادارة العليا، وتحتاج الأبحاث العلمية إلى مواصفات لا يعرفها إلاّ الدارسون لهذا العلم والمتمرسون



علـى تطبيقـه. وقيـام موظـف العلاقـات العامـة بهـذه المهمـة بنفسـه أفضـل بكـثير مـن الاعتمـاد علـى متخـصص خـارجي إذا نجـح في تـوفير ضـمانات الموضـوعية للبحـث. وعندما يكون البحث من الضخامة بحيث يحتاج إلى جهد فريق كبير من الباحثين تكـون الاسـتعانة بمتخصـصين مـن الخـارج ضـرورية. بينمـا تـساعد خـبرة المـشتغل بالعلاقات العامة على تحديد أهداف البحث، والاشتراك مع المتخصصين في مناقشة إجراءاتـه وتحليـل نتائجـه، لـذلك كلـه لابـد للمـشتغل بالعلاقـات العامـة مـن الإلمـام بأصول البحث العلمي بدءً بتحسس المشكلات الميدانية والقدرة على ملاحظتها بدقة وإمكانيـة جمـع البيانـات عنهـا ومعالجتهـا واسـتقراء المـتغيرات المتـصلة بهـا واقـتراح العلاج لها[1].

15- **الإلمام بالعمليات الإحصائية:**

تـرتبط الابحـاث بالإحـصاء ارتباطـاً كـبيراً، فلـم يعـد مـن المقبـول أن توضـع الارقام في صورتها المبسطة ليستخلص منها القارئ ما يراء. وقد أصبح مـن الـضروري توضيح العلاقة بين المتغيرات المختلفة باستخدام المعاملات الاحصائية المناسـبة. كمـا أن النشرات والكتيبات التي تصدر عـن المنظمـة تطلـب أحيانـاً رسـوماً بيانيـة لتسهيل مهمـة القـارئ في الحـصول علـى المعلومـات. ويمكـن الاسـتعانة بقـسم الاحـصاء أو بالخبير الاحصائي في المنظمة، أو حتى بخبير من الخـارج، ولكنـه مـن الـضروري مـع ذلك أن يعرف المشتغل بالعلاقات العامة قدراً مناسباً مـن علـم الاحـصاء يـساعده علـى فهم الظروف التي يلزم فيها الاستعانة بهذا العلم.

كـانت تلك هـي مجموعـة الـصفات الشخـصية والمهـارات الفرديـة، والدراسـات والمعارف الأسـاسية التي يجب توافرهـا في المشتغلين بالعلاقات العامة. وعلى قدر تحقق تلك الشروط في المشتغلين بالعلاقات العامة بـأي منظمـة يكـون مقـدار نجـاح المنظمـة في بلـوغ غاياتهـا وأهـدافها. وينبغـي ألاّ يفهـم مـن ذلـك أن العـبء في تحقيـق أهـداف العلاقات العامة يقع على عاتق المشتغلين بها وحدهم، وإنمـا تمتـد هـذه المـسؤولية إلى أطـراف أخـرى بالمنظمـة لا يقـل دورهـا عـن دور المـشتغلين بالعلاقـات العامـة أنفسهم.

1- محمد حربي حسن وآخرون، مرجع سابق، ص124.

فمسؤولية العلاقات العامة تمتد إلى جميع العاملين بالمنظمة سواء كان لهم اتصال مباشر بأي جمهور من جماهير المنظمة في مجال العمل، أو كان اتصالهم ببعض تلك الجماهير المستهدفة خارج نطاق العمل في المواقف الاجتماعية المختلفة.

التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية:

المشتغلون بمهنة العلاقات العامة في المنظمات يحتاجون إلى الدورات التدريبية بصورة متواصلة، وذلك لربطهم بالتطورات والمكتشفات الحديثة في العمل، ويقصد بالتدريب تلك الجهود والأنشطة المخصصةلرفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال محدد[1]، فيمكن أن يكون المجال فنياً، متخصصاً في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل مثل أن يحصل على برنامج يركز على كيفية إدارة بحوث السوق. والتنبؤ بطلب المستهلك، وفن البيع، وتصميم الحملات الإعلانية، وترويج المبيعات، وغيرها. وتركز التدريب على المجالات السلوكية، ورفع المهارات الفردية والجماعية في هذا الشأن ومن أمثلة دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية، أو كيف تثير الحماس لدى مرؤوسيك في العمل والقيادة، أو كيف تدير الاجتماعات؟ وكيف تبنى نظاماً للإتصالات الإدارية؟ وكيف يمكن زيارة فعالية الإتصالات الجماعية؟.

وتركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل، واتخاذالقرارات الجماعية، وأساليب التخطيط والميزانيات التقريرية، وجداول العمل، وبناء خطط للمتابعة والرقابة، وأساليب الرقابة والمتابعة وتنظيم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتفويض السلطة، وتحليل دراسة العمل، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وغيرها ولنجاح عملية التدريب فإن خطة التدريب لابد أن تشتمل على الخطوات الآتية:-

1- تحديد الإحتياجات التدريبية.
2- تصميم خطة التدريب.
3- تقييم فعالية التدريب.

1- احمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص447.



الفصل السابع

العلاقات العامة وصورة المنظمة

اتجاهات مفهوم الصورة الذهنية:

يحتدم النقاش الفلسفي بين الباحثين في مجالات متعددة حول مفهوم الصورة الذهنية، ولعل دخول مفهوم الصورة الذهنية في تلك المجالات المعرفية المتعددة يُفسِّر اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم جامع للصورة الذهنية، ففي المجال الفلسفي تعني احتواء الذهن على قسمين من التصورات: بسيطة ومركّبة أو (أولية وثانوية) ينتج عن إقامة علاقة ترابطية فيما بينها تطورات جديدة تحتمل الاحكام والقرارات. وفي مجال علم النفس فهي تصوير أو صور في غياب المثير الأصلي، بحيث نتصوره بعقولنا، أما في مجال علم الاجتماع فالصورة الذهنية تعني أن إدراكنا للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقتهم في الواقع وإنما على ما نحمله من أفكار وتصورات وتماثلات ذهنية تنتج عنها عمليات استنتاج لا شعورية تمكننا من تشكيل انطباعات عن الآخرين. وقد بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Imageفي مجال العلاقات العامة عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير وذلك مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وقد كان لكتاب "تطوير صورة المنظمة" للكاتب الأمريكي لي بريستول Lee Bristol في عام 1960، أثر كبير في نشر لمفهوم صورة المنظمة بين رجال الأعمال. وما لبث أن تزايد استخدام هذا المصطلح في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية.

وتزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة نظراً لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك، وقد أصبح تكوين الصورة الطيبة هدفاً أساسياً يسعى الجميع لتحقيقه على أي مستوى وفى أي مجال من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير المؤثرة والمتأثرة بسياسة الفرد أو المنظمة.وأدركت المنظمات والقيادات السياسية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير في وقت محدد، واتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة بتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المنظمات أو تلك القيادات، كما برزت أهمية الصورة على المستوى



الـدولي في تهيئـة المنـاخ النفـسي الملائـم لتحقيـق أهـداف الدولـة ونجـاح سياسـتها الخارجية، والترويج لأوجه النشاط المختلفة فيها.كما حظي موضوع الصورة الذهنية باهتمـام البـاحثين في الدراسـات الإعلاميـة، والإداريـة، والاجتماعيـة، والنفـسية، والسياسية نظراً للدور المحوري الذي تقوم به الصورة الذهنية في التأثير على مجالات اهتمام هذه الدراسات، وما تقوم به من دور مؤثر في السلوك والقرارات التي تُتخذ في الحيـاة اليوميـة بغـض النظـر صـحة وموضـوعية وسـلامة المعلومـات الـتي تـشكّلت بموجبها تلك الصورة.

وتعّـد إدارة الـصورة الذهنيـة لـدى المنظمـات والمنظمـات أحـد أهـم الادوار الـتي تطلع بها العلاقـات العامـة، بـل إن الهدف النهـائي للعلاقـات العامـة في أي منظمـة هـو بنـاء وتدعيم صورة ذهنية ايجابية عنها في أذهان الجماهير.ويرى "وولتر ليبمان" أن فهم الانسان للعالم الذي يعيش فيه، يتأتى على مراحل من النضج والتطور والحصول على المعلومات، لأن العالم الخارجي يقع خارج نطاق إحساسه وخارج حدود سمعه وبصره، وأن تصرفات الناس تكون في حقيقة الأمر مبنية على الصورة الذهنيـة الـتي يكونهـا عن أنفسهم وعن الآخرين، وتتكون هذه الـصورة نتيجـة للاتصال الشخصي بالنـاس والأصـدقاءوالتعرض لوسـائل الاتـصال الجمـاهيري مـن صـحف وإذاعـات ومحطـات تلفزيونيـة وغيرهـا.ويـشير "ليبمـان" إلى أن المـؤثرات الـتي تحـيط بالإنـسان لا تكـون السبب المباشر في الاستجابة للبيئة ولكـن معنـى هـذه المؤثرات وصورتها الذهنيـة في ذهـن الانـسان هـي الـتي تُحـدث الاسـتجابة.ويـرى أن هـذه الـصورة الذهنيـة تفيـد في اقتصاد التفكير طالما أن الانسان لديه الوقت والطاقة بحيـث يستجيب لكـل حادثة بفطنة وتمييز كافيين، فهو يسلك في ضوء التوقعات الشائعة[1].

وعلـى الـرغم مـن غـزارة مـا كتـب عـن بنـاء الـصورة الذهنيـة وإدارة الـسمعة في السياسـة والتسويق والاتصال المؤسسي والعلاقات العامة، إلا أنهـا مـا تـزال مغيبـة عـن

1- أشرف فهمي خوخة، **استراتيجيات الدعاية والحملات الإعلانية**، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013)، ص63.



العلاقات العامة التي عادة ما تغرق في تفاصيل الحياة اليومية الروتينية لمنظمات الأعمال وتركيز جهودها لخدمة القيادات العليا وتهمل مهامها الفكرية والجماهيرية ومسؤولياتها الاجتماعية. ولو أسقطت هذه الحقيقة على المنظمات في معظم الدول النامية لأدرك الجميع أن هناك مسافة بعيدة بينها وبناء الصورة الذهنية، لا سيما في منظمات حيوية تمس أمن المجتمع ورفاهيته مثل القضاء والصحة والتعليم والسياحة والآثار وغيرها، وهذا يدعو إلى لفت الانتباه إلى مشكلة ثقافية حقيقية، ومشروع وطني كبير، لأن إهماله يكلف الدولة خسائر مالية عالية ويلصق بمنظماتها سمعة اجتماعية سلبية مما يفقدها الثقة – داخلياً وخارجياً- التي يحتاجها الفرد قبل الدولة، لأن بناء الصورة الذهنية الطيبة وإدارة سمعتها تنعكس إيجاباً على المنظمة المعنية، كما تنعكس إيجاباً على سمعة الموظفين اجتماعياً، ويسهم في انتمائهم للمنظمة ورفع معنوياتهم، فضلاً عن كسب دعم المجتمع والمنظمات الحليفة والجماهير المستهدفة والمنظمات ذات الصلة خارج الدولة[1].

ويُعرّف الدكتور علي عجوة الصورة الذهنية بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الافراد أو الجماعات إزاء شخص محدد أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منظمة أو منظمة محلية كانت أو دولية، أو مهنة محددة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الانسان. وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الافراد واتجاهاتهم وعقائدهم. وبغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة تلك التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.ويمكن أن تتكون هذه الصورة الفعلية في أذهان الناس عن مختلف المنظمات من خلال التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير

1- علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، الطبعة الثالثة (القاهرة: عالم الكتب، 1999)، ص10.

الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم" فهي لا تُبنى من فراغ وإنما على أساس من المعلومات والبرامج المقدمة من خلال وسائل الاتصال العامة منها والخاصة وذلك وفقاً لطريقة إعدادها وإيصالها إلى الجماهير المستهدفة[1].

ويرى بول جاريت Paul Garrett، أحد رواد العلاقات العامة أن "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المنظمة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جهة الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه" ويشير هذا التعريف إلى أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير تُعبّر عن الواقع الفعلي المُشرق للمنظمة بلا خداع أو تزييف. ومن ثم فإن مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير يستند إلى الحقيقة ويلتزم الصدق والصراحة والوضوح – على نسبيّتها - وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير ومواثيق العلاقات العامة في مختلف الدول. وعلى الرغم من عدم وضوح عملية الاتصال – التي هي جوهر العلاقات العامة- في هذا التعريف إلاّ أن أهم ما يميزه عن غيره من التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة تأكيده على حقيقتين أساسيتين هما[2]:-

1. أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع، كما أنها لابد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور.
2. إذا كان الواقع سيئاً أو تشوبه بعض الشوائب، ينبغي تنقية هذا الواقع وتدارك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها. كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة

1- مي الخاجة، دور الاتصال في تكوين الصورة الذهنية للمنظمات العلاجية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة المصرية للإعلام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ع6، ديسمبر 1999، ص11.

2- على عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية** (القاهرة: عالم الكتب، 2013)، ص13.

في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البنّاءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الرخاء والرفاهية للمجتمع.

ويرى "روبينسون" و"بارلو" أن كلمة Imageتشبه غلى حدٍ كبير كلمة Sterotype "النمط الجامد"، وأنها ترتبط مثلها بالتحيّز، تلك الكلمة التي تعني في أصلها اللاتيني الحُكم المسبق أو التسرع في الحُكم قبل توافر الأدلة[1].

وذكر قاموس "ويبستر" تعريفاً لكلمة Image، بأنها تشير إلى "التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف محددة، وهي أيضاً استرجاع بشكلٍ مباشر، أو هي تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق". أما في طبعته الثالثة فقد ورد أن مصطلح الصورة بمعنى: "مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة محددة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي تجاه شخص محدد أو نظام ما أو فلسفة أو قومية ما أو منظمة محددة أو أي شيء آخر"[(2)].

وتُعرّف إيمان زكريا الصورة الذهنية بأنها: "الخريطة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء". أي أن الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوعٍ محدد وما يترتب عن ذلك من أفعال إيجابيةً كانت أو سلبية، وهي فكرة تكون عادةً مبنية على المباشرة أو على الإيحاء المركّز والمنظّم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الأفراد المختلفة. وعادةً ما تبنى الصورة الذهنية على خبرات الإنسان السابقة منذ لحظة الميلاد للإنسان باحتفاظه لصورة ذهنية عن الأشياء والأشكال والألوان ودرجات الإضاءة ودرجات الحس المختلفة من خشن وناعم وصلب وغيره، ويستتبع ذلك أن أي تجربة جديدة يتم استقبالها وتفسيرها بطريقة من أربع طرق هي[(3)]:-

---

1- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعّال للعلاقات العامة**، ط1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص170.

2- علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، الطبعة الأولى (القاهرة: عالم الكتب، 1983)، ص4.

3- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعّال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص172.

1- إما تضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات حديثة.

2- أو تدعم التصور الحالي.

3- أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور.

4- أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور.

ومن خلال ما تقدم فيما يتصل بمفهوم الصورة الذهنية يمكن الإشارة إلى مجموعة من المُحددات التي تتصل بها وذلك كما يأتي[1]:-

1) للصورة الذهنية إطاراً زمنياً سابقاً، بمعنى أن الصورة الذهنية قديمة التكوين وليست وليدة اللحظة، أي أن مصطلح "صورة ذهنية" لا تُطلق على المعرفة الحالية.

2) لها إطاراً ذاتياً حسيّاً، بمعنى أن الصورة الذهنية تتشكل من مقدرة الانسان الحسية، أي قدرة الانسان على استيعاب المثير أو التعرض له.

3) تختلف الصورة الذهنية عن اي شيء من فرد لآخر، ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر، ومن بيئة ثقافية لأخرى، ويرجع هذا التباين والاختلاف إلى تباين القدرات الحسّية للأفراد.

4) ترتبط الصورة الذهنية إلى حدٍ بعيد بالعاطفة على الرغم من ذلك لا يُعدُّ شرطاً أساسياً في تشكيلها، كما أن العاطفة ليست في جميع الأحيان مقياساً للصورة.

5) الصورة الذهنية تعتبر مصدراً من مصادر تشكيل الاتجاه.

6) تتسم الصورة الذهنية بالديناميكية بمعنى أنها متغيرة وليست ثابتة، فهي قابلة للتغير بتغيُّر المثيرات والمتغيرات.

7) تعتبر الصورة الذهنية أداةً مقياساً يُحدد ويضبط السلوك والحكام أو ردود الأفعال تجاه المثير.

1- محمد عودة، **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**، (الكويت: مطبعة ذات السلاسل، 1989)، ص158.



8) الصورة الذهنية شكلاً من أشكال التفكير الاستدلالي حيث الانتقال من الخاص إلى العام.

أهمية الصورة الذهنية:

ترجع اهمية الصورة الذهنية إلى حقيقة مهمة مؤداها أن إدراك الإنسان للعالم من حوله وللعلاقات بين الأشياء هو إدراك محدود، فالعالم الذي يحيط بنا لا يمكن الإحاطة به وذلك نظراً لمحدودية الامكانيات المتاحة لدى الإنسان ليجوب العالم، فضلاً عن محدودية المرحلة العمرية التي يعيشها الإنسان، لذلك يلجأ إلى تكوين صور ذهنية عن العالم الخارجي وعن الآخرين يستعين بها ويعتمد عليها ومن ثم تُسهم تلك الصور في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه واتجاهاته وتوقعاته وسلوكه وردود أفعاله تجاه القضايا العامة بل وحياته بصفةٍ عامة. كما أن الصورة الذهنية تلعب دوراً مهماً في حياة الأفراد والدول حيث يُفترض أنها تُكوِّن لدى الأفراد صوراً عديدة عن أشياء كثيرة كدولة محددة أو شعب، أو منظمة أعمالٍ، أو غيرها. وقد لا يعرف الناس شيئاً عن ذلك ولكن إذا ما تعرضوا لمعلومات كثيرة عنها فإن الصور عن تلك الأشياء تتشكل وترسخ في أذهانهم مع الأيام بصورة يصعب تغييرها بسهولة. فمثلما تتشكل الصور بتراكم المعلومات فإن تغييرها يحتاج أيضاً إلى تراكم معلومات ولمدة من الزمن، أي أنها لا تظل ثابتة بلا تغيير ذلك أنها تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر فتتطور وتنمو وتتسع وتتعدد وتتعمق وتقبل التغيير متى ما توفرت العوامل المؤدية لذلك(1).

وفيما يتصل بمنظمات الأعمال وفي ظل التنافس على جذب الجماهير وكسب ثقتهم ودعمهم، يأتي دور العلاقات العامة، حيث تمثل الجهود الاتصالية المستمرة لكسب ثقة وتأييد الفئات المختلفة من الجماهير المستهدفة، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها مادياً ومعنوياً، ولا يُمكن لأي منظمة

1- حنان سليم، **الاتجاهات الحديثة في العلاقات العامة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2013)، ص45.

أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها، والسعي لبناء سمعة طيبة لها. فإن أهملت المنظمة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المنظمة على ما يسمعه من مصادر أخرى قد تكون غير دقيقة في معلوماتها مما يؤدي إلى انطباعات غير مواتية بالنسبة للمنظمة[1].

وظائف الصورة الذهنية:

هناك مجموعة من الوظائف المتصلة بالصورة الذهنية، تتمثل في الآتي[2]:-

1- تساعد الصورة الذهنية للفرد في التكيُّف مع ظروف الحياة وذلك من خلال اختصار جهد الفرد بما تقدمه من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر والتنبؤ بسلوكه دون إمعان في خصائصه الفردية.

2- تُقدم للفرد معياراً تقييمياً للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات.

3- تُستخدم كأداة للدفاع عن الذات، ذلك أن الصور تتيح للفرد فرصة تبرير كثير من أفعاله.

4- تزيد الصورة من تقدير الذات، نتيجة عضوية الفرد في جماعة محددة. فالصورة الايجابية عند الجماعة التي ينتمي إليها الفرد يمكن أن تزيد من تقديره لذاته، ومن شعوره بالرضا عن نفسه.

5- تؤدي الصورة الايجابية اضفاء الشرعية على ايديولوجية الجماعة وتبرر توجهاتها وممارساتها وتدافع عنها، وتؤكد على هويتها الاجتماعية،كما تؤكد الشعور بالتفوق لدى اعضائها.

وفي هذا السياق يُشار إلى أن الصورة التي تتكون في أذهان الجماهير يمكن أن تكون بعيدة عن الواقع أو الحقيقة الموضوعية، **ويرجع ذلك إلى عوامل عديدة، منها**:-

أ) الرقابة على المواد الإعلامية.

1- بسام عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص321.

2- المرجع نفسه، ص323.



ب) التحديات المادية والاجتماعية والتقنية التي قد تحول من دون وصول المعلومات غلى الجمهور.

ت) غموض الحقائق وتشويه المعلومات وتلوينها، ومن ثم ينشأ سوء الفهم والصعوبة في الإدراك.

خصائص الصورة الذهنية:

تتسم الصورة الذهنية بصورةٍ عامة بالعديد من الخصائص نذكر منها ما يأتي:-

1-**الجزئية**:

تمثل الصورة جزءاً من الواقع الكلي وبالتالي فإن أي رسالة تتضمن معلومات محددة عن منظمةٍ ما لا تُمثِّل في نهايتها إلاّ جزءاً من المعلومات الشاملة عن هذه المنظمة، وتعّد في الوقت نفسه مؤشراً للصورة الكلية. وهذه الصورة تنطوي على عدة مخاطر أولها صعوبة تعبير الجزء بصدقٍ كاملٍ عن الكل، وثانيها أن الانسان يقفز عادةً إلى الاستنتاجات حتى ولو لم تتوافر لديه المعلومات الكافية عن موضوع أو قضية أو منظمةٍ ما. ويمكن أن تكون هذه الاستنتاجات خاطئة، وهنا على العلاقات العامة أن تصححها بمزيد من المعلومات، وهذه هي الصعوبة، فلنفترض أن كل معلومة في الصورة المقدمة للجمهور صحيحة في ذاتها، وصحيحة أيضاً بالصورة الكلية للمنظمة، فإن حجم هذه المعلومات لا يعدو أن يكون صورة جزئية وغير كاملة. فالعلاقات العامة أو أي جهة أخرى لا تستطيع إلاّ أن تقدم تصوراً جزئياً لعقولٍ تميل إلى الاستنتاج على أساس معلومات جزئية، في حين أن هذا الجزء لا يمثل الكل تمثيلاً دقيقاً، كما أن المعلومات تصل للجمهور المستهدف من خلال وسائل متعددة، وفي أوقات مختلفة، وظروف استقبال الرسالة بالنسبة للفرد الواحد متباينة مما يجعل فرصة عدم الاتساق بين أجزاء الصورة محتملاً[1].

1- على عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، مرجع سابق، ص29.




2-التَلَوُّن:

تتعرض أي رسالة إعلامية توجّه من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية إلى منافسة العديد من الرسائل التي ترسل من خلال الوسائل نفسها أو غيرها من وسائل الإعلام، فضلاً عن تأثير مختلف وسائل الاتصال التي تنامت بفضل ثورة الاتصال والمعلومات، وتكون نتيجة هذه المنافسة تأثُر المعاني التي تتضمنها الرسالة بالمعاني التي تحملها الرسائل الأخرى، ومن ثم تتغيّر إلى حدٍ ما معالم وأبعاد الصورة المنقولة خلال الرسالة[1].

3-عدم الدقة:

ذهب العديد من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساساً هو أن الصورة الذهنية مجرد إنطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجأون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

يلجأ موظفو العلاقات العامة كغيرهم من العاملين في المجال الإعلامي إلى صياغة رسائلهم متحرين الدقة في أن تُعبِّر تلك الرسالة عن الأفكار التي يُراد نقلها غلى الجماهير المستهدفة. فعملية الاتصال تبدأ بالمصدر الذي يضع فكره في رموز، ثم تُنقل هذه الرموز من خلال وسيلة اتصال إلى المستقبل الذي يقوم بفك الرموز من خلال إطاره الدلالي ليستخلص منها الأفكار التي تحملها الرسالة، والتي تكوّن تصوراً ذهنياً لواقع محدد، فإذا كانت عملية الاتصال هذه قابلة للتشويش فإن الصورة الناتجة عتها تكون هي الأخرى معرّضة لعدم الدقة.

1- على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الثانية (القاهرة: عالم الكتب، 1978)، ص146.



والسبب الرئيس في عدم الدقة هو اللغة نفسها، فالكلمات التي يستخدمها موظف العلاقات العامة ليضع فيها تصوره لواقعٍ محدد قد لا تتفق بالضرورة في معانيها مع الصورة التي يدركها المستقبل. فالكلمات قد تحمل معاني مختلفة، فضلاً عن احتمال اختلاف الإطار الدلالي بين المرسل والمستقبل، أي عدم توافر الخبرة المشتركة بينهما مما يجعل الصورة المنقولة من خلال الكلمات غير دقيقة في التعبير عن ذلك الواقع. فالكلمات التي تشير إلى معاني مجردة كالحرية والكرامة، والتعايش السلمي، والعدالة، والتعدية، والديموقراطية يتحدد مضمونها وفقاً لاتجاهات الفرد أو الجماعية، ولذلك لا تحمل المعنى نفسه لكل الأفراد، فلكل كلمة دلالة مركزية تمثل الخصائص العامة للمعنى، وأخرى هامشية تمثل الخصائص الفردية المرتبطة بتصورات الأفراد وتجاربهم الخاصة. ويمكن أن يكون الاختلاف في المعنى بين مجتمع وآخر يستخدمان اللغة نفسها كما هو ماثل في بعض الدول العربية.

وحقق العلماء تقدماً ملحوظاً في التعرف على خفايا اللغة، ومن هؤلاء العلماء "رودولف فليش" Rudolfh Flesch في دراسته عن تحليل الإنقرائية Readability، التي تركز على عاملين ها[1]:-

1. المستوى التعليمي للجماعة.
2. عادات القراءة. وكلا العاملين يؤثران على مدى الدقة التي تتشكل بها الصورة الذهنية لأي رسالة.

وأشار "فليش" في دراسته إلى مميزات الكلمة القصيرة، وأورد قائمة من ستين كلمة سمّاها القائمة السوداء The 60 – Word Blacklist، وتضم الكلمات ذات المقاطع المتعددة أو التي لا تنقل المعنى مباشرةً، وأصبح من الممكن قياس سهولة القراءة للمواد المطبوعة بالنسبة للمستويات التعليمية المختلفة بدءاً من مستوى التعليم الابتدائي وحتى مستوى الدراسات العليا بالجامعة. وهذا يتيح للقائم بالاتصال أن

1- علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، مرجع سابق، ص35.

يكتب رسالته طبقاً للقدرة الاستيعابية للجمهور المستهدف، وهذا لا يعني الهبوط إلى أدنى مستوى في الكتابة أو استخدام الكلمات المبتذلة التي تهبط بمستوى اللغة، لأنه من الضروري أن يُسهم الاتصال في ترقية الذوق العام من دون أن يتعارض ذلك مع يُسر القراءة بالنسبة لأي مضمون اتصالي. وهناك أيضاً دراسة Hayakawa في الدلالة Semantics، ركّزت هي الأخرى على موضوعين في غاية الأهمية بالنسبة للعلاقات العامة، وهما[1]:-

أ. أقصى ما يُمكن أن تحمله الكلمة من معاني.

ب. تأثير السياق على الكلمة.

وهناك أربع أساليب لقياس يُسر القراءة بالنسبة للمواد المطبوعة وللمضامين الاتصالية في مختلف الوسائل هي[2]:-

أولاً- أسلوب فليش Flesch :

وتتلخص في العوامل الآتية:-

1. طول الكلمة.
2. طول الجملة.
3. نسبة الاشارات الشخصية كالأسماء والألقاب والضمائر والكلمات التي تشير إلى القرابة. ويرى "فليش" أن يكون 70٪ من كلمات الرسالة ذات مقطع واحد، وأن يكون متوسط عدد كلمات الجملة 17، وأن تحوي كل مائة كلمة عشر إشارات شخصية.

ثانياً- أسلوبGunning:

ويقيس هذا الأسلوب يُسر القراءة بمتوسط طول الجملة، وعدد الجُمل البسيطة المستخدمة، وقوة الفعل، ونسبة الكلمات المألوفة، ونسبة الكلمات المُجردة، وعدد الإشارات الشخصية، ونسبة الكلمات الطويلة.

1- المرجع نفسه، ص36.

2- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص36.




ثالثاً- أسلوبDale – Chall :

وظهر هذا الأسلوب في جامعة أوهايو، حيث أعدت قائمة تتكون من ثلاثة آلاف كلمة من أكثر الكلمات شيوعاً، وسُمّيت قائمة Dale List. ويقوم هذا الأسلوب في قياسها ليُسر القراءة على أساس حساب متوسط طول الجملة، ونسبة الكلمات التي وردت في النص خارج قائمة "ديل".

رابعاً- أسلوب ويلسون تايلور Wilson Taylor:

ويختلف هذا الأسلوب عن الثلاثة الأساليب السابقة، فهويُركّز على قدرة السياق Contex في الرسالة ككل على مساعدة القارئ في القراءة السهلة للنص واستيعابه، ومعنى ذلك أن هذا الأسلوب لا يقيس يُسر القراءة فقط، وإنما يهتم بما يُحققه ذلك من سهولة الاستيعاب. ولإتباع هذا الأسلوب تُحذف الكلمة التاسعة على التوالي في النص ويُعرض هذا النص على عينة ممثلة للجمهور المستهدف، ويُطلب من أفراد العينة ملء فراغ الكلمات المحذوفة بما يتفق مع السياق، وهنا تشير نسبة نجاح أفراد العينة في ملء فراغات النص إلى مدى يُسر القراءة وسهولة استيعابها[1].

4- المقاومة للتغيير:

ليس من السهل تغيير الصورة في وقتٍ وجيز وببرامج قصيرة المدى، ذلك أنها بُنيَت وتشكلت من خلال تراكم كبير للخبرات والمعلومات والتجارب، لذلك فإن عملية التغيير تحتاج إلى صبرٍ مع التخطيط والاستمرار في ضخ المعلومات التي من شأنها أن تغيِّر بعض المدركات أو تصحح بعض المعلومات المغلوطة في أذهان الناس.

ومما تقدم فإن الصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد عن المنظمات المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها وفقاً لدرجة الاتصال بينهم وبين تلك المنظمات، ومدى اهتمامهم بها أو تأثرهم بنشاطها، ويمكن التعرف على هذه الصور وقياس التغيرات التي تطرأ عليها على الرغم من أن هذه التغيرات تكون غالباً بطيئة ومتراكمة، كما انه من الطبيعي أن يصعب على الفرد تكوين صورة عن شيء لم

1- علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، المرجع السابق، ص37.

يعرفه، فإن الصور التي تتكون عن أشياء بعيدة غالباً ما تكون ضعيفة وقابلة للتغيير[1]. وهذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف والأحوال، فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور وتنمو وتتسع وتتعدد وتتعمق وتقبل التغيُّر طوال الحياة، فهناك عوامل ومؤثرات وأحداث يمكنها إجراء تغيير في الصور القائمة، غير أنه من الثابت أن الصور الراسخة والتي تكونت وتعمقت خلال مراحل زمنية طويلة قلما تتغير تغيراً جوهرياً ما لم تتعرض لهزة عنيفة تحولها، في حين أن الصور الباهتة أو غير المكتملة أو التي لم يمض على تكوينها مدة طويلة تكون فرصة التغيير فيها أكثر احتمالاً.

5- التعميم وتجاهل الفروق الفردية:

عادةً ما يقترن الحديث عن الصورة الذهنية أو النمطية لفردٍ ما أو دولة محددة أو منظمة أو وظيفة أو مهنةٍ ما أو غير ذلك بجهود تندرج ضمن ما يعرف بعمليات التأثير الإعلامي التي بذل من جهة طرفٍ ما لتكريس صورة ذهنية محددة أو تعديل صورة مشوهة أو غير ذلك، وهذه الجهود تفرز خبرات تراكمية وتشكل تصورات وانطباعات محددة في ذهن المتلقين عن موضوعٍ أو أمرٍ ما بحيث يكون هذا التصور اختزالاً لتفاصيل وأحداث كثيرة في مشهدٍ واحدٍ في إطار مفهوم "الصورة النمطية" وإذا كان "التنميط" بالأساس هو نتاج لجهود إعلامية، فإن الصورة النمطية الإيجابية التي تحظى بها أي منظمة على مختلف المستويات هي نتاج لسياسات واقعية أفرزت تراكماً هائلاً من الصور التي تستند إليها المنظمة في سياساتها. ومن ثم فإن الصورة النمطية لأي منظمة هي خير شاهد وخير ثمرة لحسن استغلال الوسائل الاتصالية التي تعلي من شأن المنظمة أو تخفضها.

وفي سياق "التنميط" يميل بعض الناس إلى إطلاق أحكاماً على المجتمعات المختلفة أو على قطاعات أو فئات المجتمع الواحد، أو المنظمات الهادفة وغير الهادفة

1- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص174.



للربح، وتكون النتيجة تصور هذه المجتمعات على أساس هذه الأحكام بدلاً من النظرة الواقعية التي تعتمد موضوعي بحت[1].ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة - موضوع الصورة - تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود إختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يُكون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتتجاهل الفروق والاختلافات التي يمكن أن تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.

6- تؤدي إلى الإدراك المتحيز:

وينتج الادراك المتحيز بدرجة أساسية عن صفتي الجزئية وعدم الدقة، تؤدي الصور الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصور الذهنية تبنى أساساً على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال الصور الذهنية يرى الأفراد مجالات من الحقيقة، ويهملون مجالات أخرى لأنها لا تتمشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع اتجاهاتهم. فإذا كان من المستحيل تقديم الصورة الكلية للمنظمة، فإن العلاقات العامة تلجأ إلى اختيار أجزاء من هذه الصورة. وهنا يكون السؤال: أي الأجزاء تختار؟ الأجزاء الحسنة أم المعيبة مع الأخذ في الاعتبار رسالة العلاقات العامة ترتكز على التعبير الصادق عن الصورة الكلية، كما أن العلاقات العامة قد تواجه في الوقت نفسه الخطر العكسي، وهو تأثير الكُل على الجزء.

7- تخطي حدود الزمان والمكان:

تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود محددة بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي

1- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص146.

يسكنها، وعلى مستوى الزمان، فالإنسان يكوِّن صور ذهنية عن الماضي، ويكون صور ذهنية عن الحاضر، إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكوِّن صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافةً إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.

8- التنبؤ بالمستقبل:

تُسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد بعّدها إنطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تُنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.

9- الاستمرارية "الديناميكية":

الصورة عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة، وبالتالي فهي ليست ثابتة أو جامدة.

10- الصورة الذهنية عملية معرفية:

إذ تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر، وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.

11- الصورة الذهنية عملية نفسية:

مما يعني كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية فضلاً عن أبعادها المعرفية.

12- الصورة الذهنية تتكون وتتطور في إطارٍ ثقافي محدد:

أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها.

ونخلص إلى القول إن الصورة الذهنية أداة غير مباشرة لنقل المعلومات، ولكونها غير مباشرة فإن هناك بعض الصعوبات التي تؤثر عليها، بعض هذه الصعوبات يتصل بعوامل خارجية وهي الجزئية، والتلوُّن، وعدم الدقة، وهذه تتطلب الحرص الشديد من جهة العلاقات العامة حينما تسعى إلى تكوين الصورة الذهنية، كما أن هناك صعوبات أخرى قد تزيد في أهميتها عن الصعوبات الخارجية لأنها



تتصل بعقل المستقبل نفسه، وهي ما يُمكن أن نطلق عليه الخصائص النفسية للجمهور المستهدف، والتي تتأثر هي الأخرى بالأوضاع الاجتماعية والثقافية السائدة، **والتي تتمثل في**[1]:-

1- قدرة الفرد على الانتقال الحضاري من البيئة الثقافية التي ولد وتربى فيها وتشبّع بثقافتها.

2- الخبرات المكتسبة التي كوّنت شخصيات الأفراد وأعطتهم مع الانتقال الحضاري إطاراً دلالياً محدداً ساعد على تشكيل اتجاهاتهم تجاه كثير من القضايا والمشكلات التي تواجههم.

3- **التخيُّل والتذكُّر**، بمعنى قدرة العقل على استرجاع الصور التي حدثت وتشكّلت في الماضي وتخيُّل لواقع لم يحدث. وترتبط هذه القدرة بثلاثة عوامل تتصل بطبيعة العقل الانساني والفروق الفردية وهي: الإدراك الانتقائي لمواد الاتصال، والتأثير النائم لتلك المواد، فضلاً عن التذكُّر الانتقائي[2].

4- **العواطف:** وهي المشاعر التي لا تعتمد على العقل والمنطق، والتي تتحكم بلاشك في كمية المعلومات التي تتدفق إليه ونوعها، وهي أحد العوامل الرئيسة التي يتم على أساسها الإدراك الانتقائي لمواد ومضامين الاتصال. وأوضح "ليونارد دوب" تأثير هذا العامل من خلال تجربة طلب فيها أحد المرّسين من الأطفال الذي يقوم بالتدريس لهم أن يكتبوا أسماء خمسة من زملائهم يحظون بأقصى حبهم، وأسماء خمسة آخرين يحظون بأدنى حب لهم. ولم يعرف الأطفال علاقة هذه الخطوة بالمرحلة الآتية من التجربة. ثم

---

1 - إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969، ص416- 420.

2-Lerbinger, Otto and Albert J. Suilivan: Information Influence and Communication. Basic Books, Inc. Publishers, New York, ondon 1965, p.p. 132 - 134

وقفت كلتا المجموعتين بالتناوب أمام زملائهم وطلب منهما أداء بعض الحركات الرياضية، وكانت هناك تعليمات مخصصة إلى الخمسة الذين يحظون بحب زملائهم أن يؤدوا الحركات الرياضية بطريقة خاطئة، فترفع اليد اليُمنى بدلاً عن اليُسرى. وهكذا. ثم سُئِل الأطفال عمن أدى الحركات الرياضية بطريقة صحيحة، فكانت النسبة الكبرى لصالح الخمسة الذين يحظون بحب زملائهم، على الرغم من أن أحداً منهم لم يؤد التمرين بالأسلوب الصحيح، في حين أداه الخمسة الآخرون تماماً كما هو مطلوب[1].

5- **العقيدة:** لقد قيل إن الانسان يعيش بعقيدته، وهذا صحيح لأن الفرد لا يستطيع أن يتحقق من صحة كل الآراء المعروضة عليه عن مئات الأشياء أو الموضوعات في الحياة، ومن ثم فإن الفرد يقبل من دون تحقق الكثير من الآراء بالتوارث، لذلك كان من الضروري للعلاقات العامة أن تكون حساسة إلى أقصى مدى فيما يتصل بالمعتقدات، فالإنسان العادي بمعتقداته الراسخة دينياً أو سياسياً أو اقتصادياً لا يمكن أن يقبل أي دعوة تتعارض مع معتقداته وقيمه.

6- **مركز التمييز بالعقل:** وهو الذي ينتقي المعلومات ويصنفها ويقيمها – مع عدم إغفال تأثير العوامل الوسيطة في العملية الاتصالية – ليستخلص منها النتائج وينفذها. ومن المؤسف أن قليلاً من الناس هم الذين يتمرسون على عملية التمييز هذه، بل إن المتخصصين الذين يُعتد بأحكامهم في ميدان تخصصهم ينصرفون كغيرهم في غير هذا المجال، فيقفزون إلى النتائج من دون التحقق من كفاية وصحة البيانات والمعلومات. وكثيراً ما يلجأ رجال السياسة واتباعهم إلى استغلال هذا القصور في خداع الجماهير وتضليلها بالبيانات التي لا تستند إلى أي أساس واقعي.

1-Stephenson. H.: Handbook of Public Relations. "Second Edition, McGraw-Hill Book Company, NEW York, 1971" p.p. 800 - 801

تلك الستة العوامل السابقة تؤثر بدرجاتٍ متفاوتة على الصورة داخل عقل الفرد، بينما تؤثر صفات التقديم غير المباشر للواقع على الصورة وهي في طريقها إلى العقل. ومازال هذا التأثير أو ذاك غير محدد بدقة علمية كافية، ولكن الذي لا شك فيه أن المعلومات تصل من دون أدنى تغيير نتيجةً لهذه العوامل، ويترتب على ذلك أن هناك حدوداً قصوى للتفاهم لا تصل إلى درجة الكمال، وأقصى ما تطمع فيه البشرية هو تضييق منطقة اللافهم إلى أدنى حدٍ ممكن. ولذلك لابد أن يضع مسؤول العلاقات العامة تلك العوامل والتحديات نُصب عينيه وهو يُخطط لرسم هذه الصورة وتكوين معالمها، وألا يكتفي فقط بصياغة الرموز وتحديد وسائل نقلها إلى الجمهور. فالاتصال كما هو معروف عملية مستمرة تتميز بخمسة عناصر أساسية هي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل ورد الفعل.

وأثبتت الأبحاث التي أجريت لدراسة تأثير وسائل الإعلام أن هذه الوسائل نادراً ما تعمل كأداة وحيدة في عملية التأثير، ولكنها تعمل مع مجموعة من العوامل الوسيطة الخارجة على عملية الاتصال والمتمثلة في اتجاهات الجمهور، والجماعات المرجعية، وتأثير قادة الراي، والاستعداد للاقتناع، واستعداد الأفراد للتحوّل إذا خضعوا لضغوط متعارضة وتأثير القيام بدور. ومعنى هذا أن المستقبل لا يتلقى الرسالة في معظم الأحوال مباشرةً كالحقنة التي تؤخذ تحت الجلد، بل غالباً ما يتلقاها من خلال عملية "غربلة" أو تصفية تتداخل فيها تلك العوامل بدرجاتٍ متفاوتة[1].

أنواع الصور الذهنية:

هناك تصنيفات وأنواع متعددة للصورة الذهنية تختلف باختلاف مصادر تكوينها وسماتها وخصائصها التي بُنيت عليها، لذلك لايوجد تصنيف ثابت ومستقر ومتفق عليه لأنواع الصورة الذهنية، وهي في ذلك شأنها شأن تحديد مفهومها تختلف

1 - علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص154.

مـن حقـل معـرفي إلى آخـر، **فعلـى سـبيل المثـال يُصنف البـاحثين في مجـال العلـوم السياسية الصورة الذهنية إلى الأنواع الآتية**[1]:

1) صورة ذهنية قومية.
2) صورة ذهنية نمطية مقولبة.
3) صورة ذهنية لمرشح انتخابي.
4) صورة ذهنية للأحزاب.
5) صورة ذهنية لحدثٍ سياسي.

ووفقاً لـ"جفكينز" فإن أنواع الصورة الذهنية، هي[2]:-

1- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنظمة نفسها من خلالها.
2- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المنظمة.
3- الـصورة المرغوبـة: وهـي الـتي تـود المنظمـة أن تكونهـا لنفـسها في أذهـان الجماهير.
4- الـصورة المثلـى، الـصورة المتوقعـة: وهـي أمثـل صـورة يمكـن أن تتحقـق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير.
5- الـصورة المتعـددة: وتحـدث عنـدما يتعـرض الأفـراد لممـثلين مخـتلفين للمنظمـة يعطي كل منهم إنطباعاً مختلفاً عنها، ومـن الطبيعـي ألاّ يـستمر هـذا التعـدد طويلاً فإما أن يتحـول إلى صـورة إيجابيـة أو إلى صـورة سـلبية أو أن تجمـع بـين المجالين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تـأثير كـل منها على هؤلاء الأفراد[3].

1- باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، ط1، (عمان: دار أسـامة للنشر والتوزيـع، 2014)، ص60.

2- ميسون قطب، فاتن فاروق، أنواع الصورة الذهنية، مؤتمر فلاديفيا الدولي الثاني عشر بعنوان "الصورة الذهنية للعلاقات التجارية بين العولمة وتحديات العصر"، كلية الآداب والفنون، أبريل 2007، ص1–9.

3- شـدوان علـي شـيبة، **العلاقـات العامـة بـين النظريـة والتطبيـق**، (الاسـكندرية: دار المعرفـة الجامعية، 2009)، ص283.



فيما يشير فيليب موريل إلى أربعة أنواع للصور الذهنية، هي[1]:-

1. الصورة المؤسساتية: وتكون على المستوى الوطني.
2. الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط منظمة الأعمال.
3. الصورة العلائقية: وتتشكل في ضوء التواصل مع الجمهور.
4. الصورة العاطفية: وتقوم على أساس الود والتعاطف بين المنظمة والجمهور.

ونظراً للإختلاف البيّن بين الباحثين فيما يتصل بأنواع الصور الذهنية في مختلف مجالات المعرفة والعلم ومن ثم اختلاف سماتها وخصائصها ومظاهرها، والمتغيرات المتصلة بها، فإن أنشطة العلاقات العامة وبرامجها الخاصة بتشكيل الصور الذهنية لمختلف منظمات الأعمال، أو تعزيزها وتدعيمها، أو السعي لتغييرها، لابد أن تختلف وتتنوع وفقاً لطبيعة المنظمة وحجمها، ونوع ومجال ومستوى نشاطها، وطبيعة جمهورها، وغيرها من المسائل التي ترتبط بصورة المنظمة في أذهان جمهورها تاثيراً وتأثراً.

مكونات الصورة الذهنية:

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية، هي:-

1-المكوِّن المعرفي:

ويقصد بهذا المكوِّن المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وتعّد هذه المعلومات الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكوِّنها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناءً على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم والعكس بالعكس، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة

1- باقر موسى، مرجع سابق، ص61

الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد[1].

2-**المكِّون الوجداني**:

ويقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو منظمة أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل المجال الوجداني مع المجال المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى المجالات الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد تجاه الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويتأثر ذلك بمجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فإختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الإتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الإتجاهات الإيجابية[2].

3-**المكون السلوكي**:

يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شئون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس إتجاهاتهم في الحياة.وفي سبيل تشكيل الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال تستخدم العلاقات العامة وسائل متعددة منها وسائل الاتصال الجماهيري، حيث تعّد وسائل الإعلام أهم الأدوات التي تسهم في تشكيل الصور الذهنية في أذهان الرأي العام وتكوينها، وتكتسب هذه الوسائل أهمية كبرى في تكوين الصور الذهنية في الحياة المعاصرة بسبب انتشارها الواسع وقدرتها البالغة على والاستقطاب، لا سيما بعد انتشار الأقمار الاصطناعية وتعددية القنوات الفضائية والمخرجات الأخرى لتطور تقنيات

1- حنان سليم، مرجع سابق، ص43.

2- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص175.



المعلومات ووسائل الاتصال. وتسهم الحملات الإعلانية كذلك في تحسين الصورة الذهنية للمنظمات المنتجة وللمنتجات والخدمات والأفكار في أذهان الجماهير مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الربحية وغير بالنسبة للمنظمات. وبصورةٍ عامة يمكن القول إن الصورة الذهنية في مجملها عبارة عن استحضار ذهني عقلي يمكن إعادته وتعديله من خلال العمليات الاتصالية الناجحة. وترتبط الصورة الذهنية بمجموعة من العوامل منها[1]:-

1) **عوامل شخصية:** وتشمل السمات الذاتية للشخصية والاتصالات الذاتية للفرد درجة دافعية الفرد، وتأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير، تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه، فضلاً عن تأثير الجماعات الأولية.
2) **عوامل اجتماعية:** وتشمل تأثير الجماعات الاولية (الأسرة والأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومات خلال تبادلهم المعلومات في إتصالاتهم الشخصية حول المنظمة، تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير، فضلاً عن تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.
3) **عوامل تنظيمية تضمن:** وتتضمن العوامل التنظيمية الآتي[2]:-

أ. إستراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة المنظمة وثقافتها.

ب. الأعمال الحقيقة للمنظمة.

ت. شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة.

ث. الرسائل الاتصالية للمنظمة المنقولة من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية.

ج. الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.

ح. الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

1- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص180.

2- المرجع نفسه، ص181.




وفيما يتصل بمكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة يمكن الاشارة إلى أنها تتكوّن من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية، وتتمثل هذه العناصر في الآتي:-

1- **صورة العلامة التجارية**: وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علامتها التجارية.
2- **صورة منتجات أو خدمات المنظمة**: تعّد صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها، منتجات أو خدمات أي منظمة ومدى جودتها وتميزها ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير المختلفة.
3- **صورة إدارة المنظمة "فلسفة المنظمة"**: إدارة المنظمة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، لذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالإتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعّد من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير، حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارة المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسالتها إلى الجماهير وتشكل صورتها الذهنية تجاهها[1].
4- **برامج المسئولية الاجتماعية للمنظمة**: وهي التي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمةوسياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال أي أنها تهتم بالأفعال والأعمال الحقيقية للمنظمة، لذا تعّد البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها

1 - علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، مرجع سابق، ص- 182- 183.



للمسئولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في عملية التأثير في عواطف الجماهير تجاهها وكسب ثقتهم وتأييدهم، سواء ما يختص بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة، وبذلك فهي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية[1].

5- **صورة المنظمة كمكان للعمل**:تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وحوافز واجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للعمل.
6- **أداء موظفي المنظمة**: وتتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم، مما يعطي إنطباعاً إيجاباً تجاهها.
7- **كفاءة اتصالات المنظمة**: تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية وما تنقله في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير مما يعطي انطباعاً إيجابياً عنها[2].

قياس الصورة الذهنية:

هناك العديد من التعرف للصورة الذهنية لمنظمات الأعمال، وذلك بحكم العديد من الأدوات المستخدمة فيها، لكن أهم تلك الأدوات الأداة البحثية المتمثلة في بحوث الصورة الذهنية، وهي بحوث تقوم بتحديد ملامح المنظمة أو الصورة الذهنية العامة أو الانطباع الذي تتمتع به في أعين جماهيرها وذلك من خلال قياس اتجاهات

1- المرجع نفسه، ص189.

2- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص183.

الجمهور تجاه المنظمة، ومن ثم الوقوف بدقة على مدى تفهمها للمنظمة وسياساتها، وما يُعجب الجمهور وما لا يعجبه في المنظمة. ولهذا فإن هذه البحوث تهدف إلى معرفة مدى إدراك الجمهور للمنظمة ونظرة الجمهور إلى منتجاتها وخدماتها وأسعارها، وأفرادها وجميع ممارساتها. وهناك العديد من المنظمات والوكالات المتخصصة في قياس الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال وذلك باستخدام خمسين عنصراً يُعرف بملامح السمعة والتي تقيس الرأي العام عن المنظمة كمنتج، موزع، مدير، صاحب عمل، وكفرد في المجتمع. فضلاً عن ذلك فإن بحوث الصورة تمد منظمة الأعمال بالبيانات والمعلومات الخاصة بتقييم سياساتها وتصحيح أي سوء فهم يمكن أن يحدث بين المنظمة وجماهيرها، وتحديد مدى استجابة الجماهير لرسائل العلاقات العامة وأخيراً تحسين صورة المنظمة في أعين جماهيرها[1].

خطوات تحسين الصورة الذهنية:

من كل ماورد سابقاً فيما يتصل بالصورة الذهنية نشير إجمالاً إلى الخطوات التي يمكن اتباعها في سبيل تحسين صورة المنظمة وهي:-

1- التقييم الداخلي وتحديد الصورة التي ترغب فيها المنظمة في تكوينها عن نفسها.

2- معرفة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن المنظمة.

3- التصميم والتنفيذ لخطط العمل.

4- التسويق داخلياً وخارجياً للصورة الذهنية المستهدفة.

5- التدقيق والمراجعة.

الاتجاهات وعلاقتها بالصورة الذهنية:

هناك ارتباط وثيق بين الاتجاه والصورة الذهنية فكلا المصطلحين يُعبران عن أشياء غير ملموسة أو محسوسة يُمكن عدها وقياسها، وقد سبق التطرق لمفهوم

1- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1985)، ص157.

الصورة الذهنية من مجالات متعددة، أما الاتجاه فيُعرف بأنه "إستعداد نفسي أو تهيؤ عقلي وعصبي متعلَّم للإستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الإستجابة" وتتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر أساسية هي[1]:-

- العنصر الفكري (المعرفي).
- العنصر العاطفي (الوجداني).
- العنصر السلوكي (الميل للفعل).

والاتجاهات هي نتاج لعمليات معقّدة لكل من التعليم والخبرة والعمليات الإنفعالية، وتشمل على سبيل المثال كل أشكال التفضيلات والتعصبات، ووجهات النظر العلمية والعقائدية، ووجهات النظر السياسية المؤيدة أو المعارضة. ويتفق معظم الكتاب على أن الاتجاه هو عبارة عن إنجذاب من نوع ما أو تجاوب مع قضية أو شخص أو خبرة محددة، بحيث ينتج عنه تفضيل الفرد لبعض بدائل أو سبل تحقيق الأهداف على غيرها من البدائل. وتتطور إتجاهات الفرد وتنمو بنموِّه وتطوره الشخصي، كما أن الشخص يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به.

والاتجاهات هي نتاج لعمليات معقّدة لكل من التعليم والخبرة والعمليات الانفعالية، وتشمل على سبيل المثال كل أشكال التفضيلات والتعصبات، ووجهات النظر العلمية والعقائدية، ووجهات النظر السياسية المؤيدة أو المعارضة[2]، ويتفق معظم الكتاب على أن الاتجاه هو عبارة عن إنجذاب من نوع ما أو تجاوب مع قضية أو شخص أو خبرة محددة، بحيث ينتج عنه تفضيل الفرد لبعض بدائل أو سبل تحقيق الأهداف على غيرها من البدائل. وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموِّه وتطوره

1- خليل عبد الرحمن المعايطة، **علم النفس الاجتماعي**، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000)، ص161- 162.

2 - محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، مج1، ط1 (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص17- 18.

الشخصي، كما أن الشخص يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به.

وظائف الاتجاهات:

هناك وظائف متعددة للاتجاهات تتمثل في الآتي[1]:-

- التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة.
- التعبير عن القيم والمثل.
- الدفاع عن النفس.
- الحصول على المعرفة، حيث تساعد الاتجاهات وبنائها في تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.
- تلبية الاحتياجات الخاصة للأفراد.

وتتحدد درجة قوة الاتجاه بثلاثة عوامل أساسية، وهي:-

1- **درجة الاتساق:** وتعني درجة التوافق بين المكونات الثلاثة للاتجاه المتمثلة في المكون المعرفي، والوجداني، والسلوكي. ومن الطبيعي جداً أن يوجد اتساق بين تلك المكونات، فإذا نجحت حملات الإعلان في إحداث تغيير في أي مكون من تلك المكونات، فإنه يتوقع أن يقوم الفرد بتغيير المكونات الأخرى ليصل إلى مرحلة الاتساق والتوازن مع المكون الذي قامت الحملة الإعلانية بتغييره. ومن الصعب أن تؤثر الحملات الإعلانية مباشرةً على تصرفات الأفراد "المكون السلوكي"، ولكنها تلجأ إلى تغيير هذا المكون من خلال التأثير على المكونين الآخرين، وهما المكون المعرفي والوجداني.

2- **مفهوم المركزية:** ويُقصد به درجة ارتباط الاتجاه بقيم ومعتقدات الأفراد الشخصية، فكلما كان الاتجاه مرتبطاً بقيم الفرد ومبادئه الأساسية في

---

1 - محي الدين عبد الحليم، **الرأي العام في الإسلام**، الطبعة الثانية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1990)، ص24.



الحياة كان الاتجاه قوياً والعكس بالعكس. فالاتجاه القوي يصعُب على الحملات الإعلانية تغييره.

3- **مفهوم شدة الاتجاه:** وتتحدد شدة الاتجاه بالمكون الوجداني، فكلما كان شعور الفرد قوياً تجاه الشيء موضع الاتجاه كلما كان الاتجاه شديداً والعكس بالعكس. فعندما يُحب الفرد أو يكره شيءٍ ما بشدة فإن اتجاهه تجاه هذا الشيء يكون اتجاهاً قوياً. والواقع أن مثل هذه الاتجاهات يكون من الصعب تغييرها.

وتُعد الاتجاهات من الموضوعات المهمة والرئيسة في تخطيط الحملات الإعلانية، فالاتجاهات تُشكل عاملاً رئيسياً في تحديد الأهداف لدى الأفراد، فقد يكون هدف الحملة الإعلانية خلق اتجاهات إيجابية تجاه المنتج أو الخدمة أو الفكرة المعلن عنها، وقد يكون الهدف هو التأثير على المكونات المعرفية أو الوجدانية للاتجاه في محاولة إما لتدعيم اتجاه موجب قائم، أو تغيير اتجاه سلبي لدى الأفراد تجاه المنتج أو الخدمة أو الفكرة المعلن عنها. ومن ثم فإن الرسائل التي تركزعليها الحملة الإعلانية تختلف باختلاف الهدف المُراد تحقيقه فيما يتصل باتجاهات الجمهور المستهدف.

المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين صورة المنظمة:

يمتد الحديث حول العلاقات العامة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال إلى الانتفاع بالأفكار واللغة المستمدتين من المعتقدات الأخلاقية مثل نظريات "الحقوق" و"النفعية" التي تدعو إلى المطالبة ببرامج تنمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فمختلف المهن تؤكد على أن مثل هذا النشاط يُعتبر اعترافاً بالواجبات والمسؤوليات التي يجب أن تؤديها منظمات الأعمال تجاه المجتمع الأكبر أو بأنها تُسهم في خدمة الصالح العام من خلال إفادة كل من المنظمة والمجتمع في آنٍ واحد.[1] وقد أظهرت منظمات الأعمال – الهادفة وغير الهادفة للربح – في المدة الأخيرة مستوىً

1- أليسون فيكر، مرجع سابق، ص177.

عـالٍ مـن الاهتمـام بالمسؤولية الاجتماعيـة بأبعادهـا المختلفـة، وقـد كـان في مـدة مـن الفترات زيادة ثراء المساهمين يعد أقصى غايات منظمـة الأعمـال الـتي تسعى الوصـول إليه، ولكن شيئاً فشيئاً أصبحت تلك الغاية المعلنة أقل أهمية مـن ذي قبـل وذلـك مـن منطلق المفهوم الجديد لنجاح المنظمة وما تفرضه بيئـة الأعمـال الحاليـة مـن تحـديات، ويؤكد كثيرٌ من الباحثين على أهمية الاستثمار في الأنشطة التي تنسجم وتنطلق من مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تحددها القوانين والقيم الأخلاقيـة، حتـى بلـغ الأمـر أكثر من ذلك بحيث ذهبت كثير من منظمات الأعمال إلى ما هو أبعـد مـن ذلـك أي متجـاوزة معـايير المـسؤولية الاجتماعيـة الـتي حـددت فيهـا وذلـك لتحقيـق مكاسـب كثيرة من ضمنها بناء وتعزيز الصورة الذهنية التي مؤداها الميزة التنافسية.

وتسعى العديد من منظمات الأعمال، لا سيما في المجتمعات الغربيـة منهـا علـى وجه الخصوص أن تتجنب مقاطعتهـا مـن جهـة الزبـائن أو العمـلاء لـذلك فهـي شـديدة الحرص على أن تُجنب نفسها مثل هـذه المواقـف الأمـر الـذي يـدفعها لبـذل المزيـد في أنـشطتها الاجتماعيـة، وبالمقابـل نجـد أن المـستهلكين اليـوم تـواقين أكثـر لمعرفـة المنظمات التي تبذل مساعي حثيثة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

وهناك من ربـط بـين المـسؤولية الاجتماعيـة والـصورة الذهنيـة فالمنظمـات اليـوم وفي ظل المنافسة الشديدة تحـرص أكثـر مـن أي وقـت مـضى علـى صـورتها في أذهـان جماهيرهـا الحاليـة والمرتقبـة، ذلـك أن لكـل منظمـة صـورة ذهنيـة في أذهـان جميـع المتعاملين معها شاءت في ذلك أم لم تشأ، وسواء خططت لذلك أم لم تخطط. وأصبح مـن المعـروف أن الـصورة الذهنيـة الحـسنة تـسهم إسـهاماً فـاعلاً في نجـاح المنظمـة واسـتمراريتها Gregory 1999،فالـصورة الذهنيـة تتـشكل بنـاءاً علـى مـدركات أصحاب المصلحة لأعمال محددة للمنظمة إلى المدى الذي يجعل هـذه الـصورة تـؤثر في ردود فعل أصحاب المصلحة تجاه أعمـال ومنتجـات وخـدمات محـددة للمنظمـة، لـذلك فالمنظمات مطالبة بأن تدير صورتها الذهنية بحرفية عالية بُغية خلـق الـصورة الذهنيـة الإيجابيـة الـتي مـن شـأنها أن تحقـق ميـزة علـى منافسيها وحـصة سـوقية وأن تجـذب الزبائن والموظفين الأكفاء والمستثمرين، وغير ذلـك مـن الجمـاهير.وأفضت الـتغيرات



السريعة والمنافسة الشديدة في السوق المحلية والدولية إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بئيتها الداخلية والخارجية من خلال استجابتها لهذه الأخيرة، وتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية من خلال تبني نظم وخطط توفر متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية، مما إنعكس إيجابا على نشاط هذه المنظمات وبالتالي تعزيز القدرات التنافسية لهذه الأخيرة.

وتعّد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من الموضوعات المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية، وكذلك بالنسبة لمديري المنظمات الاقتصادية، وقد تشعَّبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية والبيئية وطرحت وجهات نظر متعددة، تمثلت في مختلف الاتجاهات الفكرية لتعامل منظمات الأعمال مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة الطبيعية التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته مختلف الدول على الصعيد الدولي، مما حتم على هذه المنظمات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعداً جديداً من أبعاد التنافسية بين المنظمات في العالم. ومع تحول المنظمات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعاً أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمنظمات العامة، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، باعتباره إستثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الأمر الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لمختلف منظمات الأعمال. وتُعَد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال واحدة من أبرز الموضوعات في مجال العلاقات العامة والتي من خلالها تسعى تلك المنظمات إلى بناء علاقات بناءة ومثمرة مع المجتمعات بُغية تشكيل صورة إيجابية عنها في أذهان افراد تلك المجتمعات المرتبطة بها تأثيراً وتأثراً[1].

1- حنان سليم، مرجع سابق، ص128




وقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال – الهادفة وغير الهادفة للربح – تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى تلك المنظمات مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته وحاجاته، سواء كان ذلك مفروضاً بحكم القوانين المنظمة للأعمال أو بالمبادرات التي تقدمها المنظمات بُغية إرضاء المجتمع. وهكذا ظهر مفهوم (المسؤولية الإجتماعية)، كتفاعل بين منظمات الأعمال والمجتمعات وذلك لمجموعة من العوامل التي تتمثل في الآتي[1]:-

1- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعقد علاقاتها.
2- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.
3- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.
4- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأنشطة منظمات الأعمال وأهدافها وأساليب عملها.
5- التطور الملحوظ في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع ولحقوقه.
6- الاهتمام المقدر الذي تبديه الجامعات العالمية الكُبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع.
7- تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ماهية المسؤولية الاجتماعية:

تتعدد وتختلف التعريفات التي قُدِّمت من جانب الباحثين فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية نظراً لأنها في حقيقتها تركيب معقّد وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو حتى إقليمياً، ويرجع ذلك إلى تداخل وتأثير العديد من

1- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 48.



المتغيرات الحضارية والثقافية والدينية وغيرها مما أدى إلى تباين الرؤى حولها في المُجمل. ويعود هذا الإختلاف إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحياناً من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع، إضافة إلى إعتمادها على أنظمة الإدارة البيئية ISO 14000، لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلبا دولياً، وفيما يلي نورد تعريفات بعض المنظمات في للمسؤولية الاجتماعية:-

يُعرِّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المنظمة." أما منظمة الأمم المتحدة فتلخص المسؤولية الإجتماعية في تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المنظمات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة بإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة[1].

ويسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار الملتقيات والندوات العلمية من خلال الإستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية "هي السلوك الأخلاقي لمنظمة ما إتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها

1- محمد البادي، المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، ط1، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1981)، ص 91.



مصلحة شرعية في منظمة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء، وغير ذلك من الجهات[1].

وتعرف المسؤولية الاجتماعية حسب مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة على أنها "الإلتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع". وتتضمن المسؤولية الاجتماعية حسب معايير الاتحاد الأوروبي تضمين الاعتبارات الاجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن من خلال القوانين. وتعّد المسؤولية الاجتماعيةوفقاً لمنظمة العالمية للمعايرة: "بأنها نشاطات للمنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، ترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة[2].

أما موسوعة ويكيبيديا فتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها المفهوم الذي تهتم بموجبه المنظمات بمصالح المجتمع من خلال الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين، الموظفين، حملة الأسهم، المجتمعات والبيئة، وذلك في كل أوجه عملياتها.غير أن بعض الباحثين ومنهم Steckmest، يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لم تحدد أبعادها بدقة حتى يومنا هذا، بسبب دخول بعض المتغيرات الحضارية والثقافية والدينية...الخ. ما أدى إلى وجود حيرة لدى بعض المنظمات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية.

1- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، الرابط http://www.un.org

2- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق،ص49.




وفي المقابل أورد الباحثون وجهات نظر متعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية آخذين بعين الاعتبار النقاط الواردة أعلاه كمرتكز أساس لتوضيح آرائهم. وفي هذا السياق يعّد Holms، أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن التزام من جانب منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال الإسهام في مجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها. وقد ميَّز الباحث Robbins بين المسؤولية الاجتماعيةSocial Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness، مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف في شكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية تُمثل الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المَدَيين المتوسط والقريب(1).

وهكذا يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية ما هي إلاّ واجب والتزام من قبل منظمات الأعمال نحو المجتمع بكافة أطيافه والبيئة التي تعمل فيها هذه الأخيرة. وقد أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية أكثر شمولية وأوسع معنى، لا سيما في ظل إنتشار العولمة، الخصخصة، وضمور دور الدولة، كما يضاف إلى ما سبق إنتشار جمعيات حماية البيئة وحقوق الإنسان.

ومن خلال التعريفات الكثيرة والمتباينة التي قُدِّمت فيما يتصل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية برزت صعوبات متعددة لمنظمات الأعمال –الهادفة وغير الهادفة للربح- لتحديد المدى الذي يُمكن أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق التي تنطلق منها هذه المسؤولية وذلك نسبةً لتعدد المتغيرات وتداخلها وبروز متغيرات جديد مع الأيام، فالمفهوم نفسه لا يتسم بالثبات وإنما بالتغير المستمر استجابة للمتغيرات التي تفرزها البيئة في مجالاتها المختلفة.فالمسؤولية الاجتماعية عبارة عن أنشطة متداخلة ومتجددة ترتبط ببعدين أساسيين: أولاهما داخلي يتمثل في إسهام منظمة

1- المرجع نفسه، ص48- 49.

الأعمال في تطوير قدرات العاملين وتحسين حياتهم. وثانيهما خارجي يتمثل في مشاريع ومبادرات منظمات الأعمال الرامية إلى معالجة المشكلات التي يعاني منها البيئة المجتمعية المحيطة المرتبطة بالمنظمة تأثيراً وتأثراً.

الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يُدرك أن هناك تغيُّرات مهمة ومتداخلة وإضافات نوعية أدت في مجملها إلى إثراء هذا المفهوم خلال عقود من الزمن. وفي هذا الحيِّز نوجز إجمالاً المراحل التي تشكّل من خلالها مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي[1]:-

(1) الثورة الصناعية والإدارة العلمية.
(2) العلاقات الانسانية.
(3) مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت.
(4) ظهور الأفكار الاشتراكية وتمددها.
(5) مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير.
(6) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي.
(7) مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات.
(8) مرحلة القوانين والمدوّنات الأخلاقية.
(9) مرحلة جماعات الضغط (المصالح).
(10) مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية.

وبالنظر إلى المراحل الواردة أعلاه - دون الخوض في تفاصيلها- يُمكن القول إن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد حدث بشكلٍ متدرج وعبر حقب زمنية طويلة بها كثير من المتغيرات المستقلة والتابعة والمتداخلة أو الوسيطة.

1- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، ص45- 61.




أهمية المسؤولية الاجتماعية:

بدءً تجدر الإشارة إلى أن هناك إتفاقاً عاماً على أن المسؤولية الاجتماعية تُمثل صيغةً عمليةً مهمة ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقاتها من مجتمعها، ذلك أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يُحقق لها العديد من الفوائد التي تتمثل في تحسين صورة المنظمة في أذهان أفراد المجتمع، وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورةٍ عامة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية أمام المنظمات المماثلة، فضلاً عن أن تبني منظمة الأعمال للتوجه الاجتماعي بصفة عامة بما فيها البيئي يؤدي إلى تحسين مناخ العمل السائد فيها، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة وعلى مقبولية منتجاتها من جانب المجتمع[1].

ولا يقتصر الأثر الإيجابي الذي تتركه المسؤولية الاجتماعية على منظمة الأعمال فقط، وإنما يتعداها إلى المجتمع والدولة، فبالنسبة للمنظمة فإن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي، أما بالنسبة للمجتمع فإن العائد سيتحقق له جراء اهتمام منظمات به إلى زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، والاستقرار الاجتماعي والثقافي، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات والمجتمع، زيادة ثقافة الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الأفراد والجماعات، أما بالنسبة للدولة سيؤدي التزام المنظمات بالدور الاجتماعي والبيئي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

1- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 52.

مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لبيئة عمل منظمات الأعمال يجدها دائماً في تطور مستمر مما حتم على المجتمع كذلك زيادة في الطلب الاجتماعي على هذه المنظمات، على اعتبار أن هذه الموارد التي تستخدمها المنظمات تتميز بالندرة النسبية وأن نشاط بعض المنظمات يعد غير محافظ على البيئة، وفي هذا السياق قامت منظمات الأعمال بالتطوير من التزاماتها إزاء الطلب الاجتماعي المتزايد وبررت مشروعية وجودها خلال المراحل الزمنية المختلفة بمنهجيات متعددة لدراسة المسؤولية الاجتماعية وابعادها المتداخلة، ويمكن تناول بعض تلك المناهج على النحور الآتي[1]:-

أ- **المنهج الأول:** يقوم هذا المنهج على أساس بلورة ثلاثة توجهات أساسية للمسؤولية الاجتماعية، والتعبير عنها من خلال ثلاثة أنماط تتمثل في:-

1. النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية: والذي يقوم على مبادئ الاقتصاد الحر والقوى المتحكمة فيه، والتي ترى أن منظمة الأعمال تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التزامها بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع وتستجيب لحاجاته، وأن اي التزامات أخرى إضافية ترجع إلى تقدير المنظمة وإداراتها، والتي يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المنظمة وامكانياتها، وبما لا يؤثر على أهدافها الاقتصادية والمتمثلة في تحقيق الأرباح.
2. النمط الاجتماعي للمسؤولية الإجتماعية: والذي تأسس استناداً إلى النقد الموجه إلى النمط الاقتصادي، باعتبار أن عمل المنظمة يَفترض أن يتسع ليشمل مجمل الأهداف الاجتماعية فضلاً عن الأهداف الاقتصادية، وقد نادى بعض أنصار هذا النمط بضرورةانتقال مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة.

1- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص62- 63.



3. نمط الكلفة الإجتماعية: ويسند هذا النمط غلى وجهة نظر أكثر تطوراً عن طبيعة العقد الاجتماعي والذي أضاف أعباء ومسؤوليات جديدة تفرضها المجتمعات على منظمات الأعمال، وبالتالي ما تتحمله هذه الأخيرة من مسؤولية إجتماعية تحسب كغيرها من التكاليف في ظل بدائل متعددة للقرار.

ب- **المنهج الثاني:** يرتكز على أن المسؤولية الاجتماعية تتلخص في بعدين أساسين بحيث يركز البُعد الأول على البيئة الداخلية ويرتبط بالعاملين وتحسين ظروف عملهم، بينما يستهدف البُعد الثاني التعامل مع مجموعة كبيرة من الإشكالات التي يعاني منها المجتمع. وفي هذا السياق يتضمن هذا المنهج ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية هي[1]:-

1. **النمط الكلاسيكي التقليدي:** الذي لايبتعد كثيراً عن فكرة النمط الاقتصادي المشار إليه من قبل، والذي يهدف بدرجة اساسية إلى تعظيم الربح، ووفي هذا الإطار تنظر إدارة منظمات الأعمال إلى العاملين من منطلق أن العمل سلعة تباع وتشترى في ضوء العرض والطلب.
2. **النمط الإداري:** فحاول تقليص الفجوة بين المنفعة الذاتية للمنظمة والمنفعة العامة للمجتمع من خلال العلاقة مع المستهلكين والتي تقوم على أساس الموازنة في المصالح بنفس العلاقة مع مجهزي المواد الأولية للمنظمة.
3. **النمط البيئي:** وظهر هذا النمط كرد فعل للتطور الذي عرفته المنظمات وتغير بيئة عملها الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة توسيع مسؤوليتها الاجتماعية لتشمل فئات وأطراف متعددة، خاصة المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للعاملين والمجتمع بصورةٍ عامة.

1- ثامر ياسر البكري وابي سعيد الديوة جي، "إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية"، المجلة العربية للإدارة، م2، ع1، 2011، صفحات متفرقة.

ج- **المنهج الثالث:** يعود الفضل في إكتشاف هذا المنهج إلى الباحث Carroll والذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية يُمكن دراستها من خلال أربعة أبعاد هي[1]:-

- **البُعد الاقتصادي:** يقر هذا البُعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التقني في إطار يبين المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال وبما لا يلحق الضرر لا بالمنظمة ولا بالمجتمع.
- **البُعد القانوني:** يرتكز هذا البُعد على حماية البيئة، والسلامة المهنية والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على منظمات الأعمال بمختلف مستواها ومجالات عملها احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع.
- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا البُعد في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة حماية البيئة والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والقضاء على البطالة من خلال فتح مجال للتوظيف وتكافؤ الفرص، ومراعاة مبادئ حقوق الانسان، واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- **البُعد الخيِّر:** يرتبط هذا البُعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة، وما يتفرع من ذلك من عناصر ترتبط بنوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملبس، والذوق العام والنقل وغيرها.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، إلا أنها تلتقي في مراحلها مع الزمن بدءً بمرحلة تطور الصناعة حيث التركيز على مصالح المالكين ومروراً بمصالح الفئات المختلفة داخل المنظمات نفسها وصولاً إلى مرحلة أخذ مصالح الأطراف المختلفة الداخلية منها والخارجية على حدٍ سواء. ومع

1- Carroll Archie B' , The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business-Horizon, July. August, 1991, p:36



ذلك فإن هناك تفاوت في مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من جانب منظمات الأعمال.

العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والبيئية والميزة التنافسية للمنظمة:

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الانتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر بعضٌآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء.وتتوقف الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالإعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تراعي منتوجات المنظمة رغبات وحاجات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يعزز التنمية بصورةٍ عامة.

إن تبني المنظمة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقا من هذا لابد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، حيث يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمنظمة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنها منظمة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات بما يقود إلى تشكيل صورة ذهنية طيبة عن المنظمة ومنتجاتها. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل لمنظمات الأعمال، وجاءت هذه النتائج في أغلبها مؤيدة لوجود علاقة

إيجابيـة بـين المسؤولية والأداء. كمـا تناولـت دراسـات أخـرى العلاقـة الـتي تـربط المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنظمات الأعمال مع المتغيرات الجديدة التي أفرزتها ثورة الاتصال والمعلومات ودخول الدول إلى الاقتصاد الرقمي والمعرفي، الأمر الذي أدى إلى نتائج جديدة من خلال إعادة تأهيل العاملين وزيادة نسبة المشاركة في القرار والإدارة المفتوحة وانتشار شبكة الاتصال والانترنت وتدفق المعلومات بسرعة.ومما لا شك فيه أن للمسؤولية الاجتماعية دور متعاظم في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح منظمات الأعمال.

عناصر المسؤولية الاجتماعية:

بصورةٍ عام يُمكن تلخيص عناصر المسؤولية الاجتماعية في أبعادها الأخلاقية والقانونية والاقتصادية في الآتي[1]:-

1- المعايير الأخلاقية وهي تتصل بضرورة مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، مع مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الانسان. وهذه المعايير بلا شك مطلوبة في كل المجتمعات بلا استثناء. وفي هذا الإطار ايضاً لابد من احترام الأعراف والقيم الاجتماعية السائدة.

2- يتضمن البُعد القانوني ثلاثة عناصر هي: قوانين حماية المستهلك، وحماية البيئة، والعدالة والسلامة. ويحتوي كل عنصر على عدد من العناصر الفرعية وذلك كما يأتي:-

أ. قوانين حماية المستهلك: وتشمل عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، فضلاً عن حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة وغير المطابقة للمواصفات.

ب. حماية البيئة: وذلك من خلال منع تلوث المياه والهواء والتربة، والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها بالطرق التي لا تُلحق أضراراً بالبيئة، ومنع الاستخدام التعسفي للموارد، فضلاً عن صيانة الموارد وتنميتها.

1- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص82.




ت. العدالـة والـسلامة: ويـشمل عـدم التمييـز بـين افـراد المجتمـع أو المـوظفين أو العمـلاء علـى أسـاس العـرق أو الجـنس أو المعتقـد، وتحـسين ظـروف العمـل، وعـدم تـشغيل الأحـداث وصـغار الـسن، ووضـع ضـمانات لإصـابات العمـل، والاهتمام بالتقاعد وخطط الضمان الاجتماعي، وإيلاء أهميـة إلى عمـل المـرأة وظروفها الخاصة، وعمل ذوي الاحتياجات الخاصة.

3) أمـا عناصـر البُعـد الاقتـصادي فينحـصر في المنافـسة العادلـة الـتي تقتـضي منـع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المناقشة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين. وعنصر التقنيا وذلك من خلال العمل على استفادة المجتمع من التطور التقني والخدمات التي يُمكن أن يوفرها، إضافةً غلى استخدام التقنيات في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة على حدٍ سواء.





الفصل الثامن

العلاقات العامة وإدارة الأزمات





العلاقات العامة وإدارة الازمات:

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطورت خلال الأزمات كحلقة وصل بين منظمات الأعمال والجمهور الداخلي والخارجي في إطار إقامة التفاهم بين الطرفين واستمراره، وتشكيل صورة ذهنية محابية للمنظمة في اذهان جماهيرها بما يزيد من قدرة المنظمة التنافسية أمام منظمات الأعمال المنافسة. وتعّد الأزمة من الأشياء الملازمة لواقع الحياة البشرية والمؤسسية، الأمر الذي دفع بصورة جدية إلى السعي للتعرف على أسبابها بُغية مواجهتها والتعامل معها بشكلٍ فعال يؤدي إلى الحد من نتائجها السلبية على المجتمعات بصورةٍ عامة. وفي هذا السياق تتعرض منظمات الأعمال بمختلف أنواعها ومجالاتها ومستوياتها في أي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة ويمكن السيطرة عليها من دون نتائج وآثار سلبية، وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهوداً كبيرة لمعالجتها، ويمكن أن تكون في بعض الأحيان سبباً في انهيار المنظمة.

ووُجدت الأزمات مع وجود الانسان على الأرض، وجاء حدوثها مواكباً لتلك الأنشطة المختلفة التي مارسها على ذلك الكوكب، وبعض هذه الأزمات -إن لم يكن كلها- يُشكل خطراً بالغاً على حياة الانسان وممتلكاته. ولا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى التفكير بصورةٍ جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكلٍ فعّال بُغية الحد من النتائج السلبية المترتبة عليها، الاستفادة من نتائجها الايجابية ما أمكن ذلك.

مفهوم الأزمة:

يُعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر ذلك أنه يمس بشكل أو بآخر كل مجالات الحياة بدءً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات ومنظمات الأعمال وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح "الأزمة" أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، ومن ثم فإن عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له

أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.وقد حاولت الدراسات العلمية رصد مفهوم الأزمة للوقوف على مدلولها، حيث يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم التي يصعب تحديدها لأسباب متعددة ومتداخلة منها: الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه، فضلاً عن خصوصية المنظور الذي ينظر به كل باحث إلى مفهوم الأزمة، مما أدى إلى تعدد التعاريف المستخدمة في تحديد مفهوم الأزمة.

وترجع الأصول التاريخية لمفهوم"أزمة" إلى الطب الاغريقي القديم، وقد كان تستخدم الكلمة للدلالة على وجود نقطة تحوّل مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرضٍ ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته، وتطلق كلمة "أزمة" كذلك للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان. ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك إلى مختلف فروع العِلم الانساني، وأصبحت تعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المُستقِر بطبيعة الأشياء[1]، وإصطلاحياً تُعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحوُّل، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتُحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقتٍ قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"وتُعَرِّف الموسوعة الإعلامية الأزمة بأنها[2]:-

1- موقفاً إعاقياً يُشكل نقطة تحول هامة للمنظمة.
2- يتطلب الموقف تغيّراً حاسماً ويستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم.
3- يتطلب الموقف ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة.

1- بلال خلف السكارنة، **إدارة الأزمات**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015)، ص21.

2- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص291.

ويمكن الإشارة إلى بعض التعريفات المتصلة بمفهوم الأزمة وذلك كما يأتي[1]:-

- الأزمة بمعناها العام والمُجرَّد- هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورٍ ما، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، الحرب أو السلم.
- وتُعرف بأنها: «تعبّر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية "دولة، منظمة، مشروع، وغير ذلك من الجهات"، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب والنتائج، ويفقد معها مُتّخذ القرار قدرته في السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية».
- وهي: حالة من التوتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة[2].
- وهي «ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع أو الدولة، وغالباً ما تنتج عنه تغيُّر كبير»[3].

وتُعرف الأزمة كذلك بأنها: نقطة تحوّل، أو موقف تحذيري ينطوي على المخاطر الآتية[4]:-

1. تصاعد حدة الموقف.
2. التعرُّض للمراقبة الشديدة من جهة وسائل الإعلام أو الحكومة.

---

1 - إسماعيل عبد الفتاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، ط1 (القاهرة: دار العالم العربي، 2013)، ص15.

2- فهد احمد شعلان، **إدارة الأزمات: الأسس: المراحل والآليات**، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2002)، ص26.

3- محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004)، ص25.

4- عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري- تطبيقي**، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص85.

3. التعارض مع العمليات العادية للعمل.
4. تعريض الصورة العامة الايجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسؤولياتها للخطر.
5. الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأية صورة من الصور.

خصائص الأزمة:

تتسم الأزمات بصورةٍ عامة بالخصائص الآتية[1]:-

1- الشك أو عدم التأكد، ونقص المعلومات.
2- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
3- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار المنظمة أو الإضرار بسمعتها وصورتها في أذهان الجماهير المتعاملة معها.
4- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ نسبةً لعدم وجود الوقت لمعالجته.
5- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة.
6- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل في بعض الأحيان إلى حد الرُّعب وتقييد التفكير.

كذلك هناك بعض السمات الفرعية التي تتسم بها حالة الأزمة يمكن إجمالها في الآتي[2]:-

1- أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحوّل أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
2- تُسبِّب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يُضعف من امكانيات الفعل لمواجهتها.

1-السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003)، ص81- 82.

2- عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب**، (القاهرة: مطبعة كلية الشرطة، 1996)، ص26.

3- أن تصاعدها المفاجئ ونقص المعلومات يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.

4- لَمّا كانت الأزمة تمثل تهديداً للإنسان وممتلكاته، فإن مجابهتها تُمثِّل تحدياً لِوُلاة الأمر في البلد المنكوب.

5- أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الامكانيات وحُسن توظيفها.

6- أنّ مواجهتها تستوجب إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها، وما يتصل بذلك من تقنيات.

أنواع الأزمات:

يعتمد تصنيف الأزمات في الأصل على المجال الذي ينظر من خلاله إلى الحادث أو المشكلة أو الظاهرة المتكرر، كما يتأثر التصنيف بطبيعة الحقل والتخصص. وهناك تصنيفات متعددة لأنواع الأزمات تختلف وفقاً لها طبيعة المعالجة، ونشير إلى تلك الأنواع، كما يأتي:-

أولاً: من حيث طبيعة الحدوث: حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:-

أ- أزمة بفعل الانسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل انساني سواء كان ذلك الفعل مقصود أو غير مقصود مثل[1]:-

- الحروب بصورة عامة.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والصدامات المسلحة بين مكونات اجتماعية وغيرها.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الاشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء أو الأرض أو المياه.
- انهيار السدود وتكرار انقطاع المياه والكهرباء من المدن.
- الحرائق الكبيرة.
- إفلاس المصارف.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص31.



ب- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل:-

- الزلازلوالبراكين والأعاصير.
- الجفاف ونضوب الموارد المائية.
- الفيضانات.

ثانياً: من حيث النمط والمدى الزمني: وهنا تنقسم الأزمات إلى:-

أ. **الأزمات المفاجئة:** وهي التي تحدث بشكلٍ مفاجئ، ومن أمثلتها: تعرض دولة أو منظمة لعملٍ إرهابي، الحرائق، الإنفجارات، حوادث السفن، الطائرات، والسكك الحديدية[1].

ب. **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة:** وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقاً، ومن أمثلتها: إضرابات العاملين، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على منظمات الأعمال، فمثل هذه الأزمات يكون فيها قدر من التدرج ولا تحدث فجأةً[2].

ت. **الأزمات المزمنة:** وهي التي تستمر لعدة شهور أو سنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، مثل الشائعات، وأزمات المصداقية بين المنظمة وجماهيرها[3].

ثالثاً: أزمات تواجه منظمات الأعمال، تشمل:

1. **الأزمات المادية:** وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.ومن أمثلتها: انخفاض حاد في المبيعات، أزمة الغذاء، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة.

1- كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمات، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد السادس، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، أكتوبر/ ديسمبر 1999، ص10.

2- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص294.

3-المرجع نفسه، ص294.

2. **الأزمات المعنوية:** وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، ولا يمكن الشعور بها بسهولة إلاّ إذا انعكست من خلال السلوك والمواقف والاتجاه، ويمكن التعرف عليها من خلال النشاط البحثي. ومن أمثلتها :أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضا العاملين واستيائهم، تدهور الانتماء، انخفاض الروح المعنوية.

رابعاً: أزمات وحيدة أو متكررة وتشمل:

أ- **الأزمات الوحيدة:** وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادةً ما تكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها، ومن أمثلتها :-

1- أمطار غزيرة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.

2- أعاصير وصواعق.

ب- **الأزمات المتكررة:** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

1- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.

2- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.

وهناك العديد من الدراسات الأخرى التي صنفت الأزمات حسب نوعها، منها[1] :-

أ. **أزمات إدارية:** تنتج من وقوع المنظمة أو المنظمة تحت ضغوط حادة، وفقدان الإدارة في تلك المنظمات لقدرتها على اتخاذ قرارات صحيحة، وانتشار الشائعات والمبالغات داخل المنظمة.

1-مدحت محمد محمود أبو النصر، **الخدمة الاجتماعية الوقائية**، (دبي: دار القلم، 1996)، ص135- 136.

ب. **أزمة اقتصادية:** مثل أزمة الطاقة، وأزمة التصدير، وأزمة الركود، وأزمة عجز الموازنة. والأزمات الاقتصادية تُعبِّر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها وينعكس سلباً على المجالات الأخرى الاجتماعية والسياسية والأمنية وغيرها. وتعني أيضاً انقطاع في مسار النمو الاقتصادي أو انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.

ت. الأزمة من الناحية الاجتماعية: يمكن ردها إلى عدم تحقق المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع في المجتمع. وتعرف في هذه الحالة بأنها: توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

ث. الأزمة من الناحية السياسية: وهي حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهتها والتحديات التي تتصل بها.

المفاهيم القريبة والمتداخلة:

هناك تقارب وتداخل في بعض الأحيان لدى بعض الأفراد بين مفهوم الأزمة والمفاهيم القريبة منها مثل مفهوم المشكلة ومفهوم الظاهرة، ويُمكن الإشارة إلى ذلك كما يأتي:-

مفهوم المشكلة: يقصد بالمشكلة أي موقف غامض لا يجد الفرد له تفسيراً محدداً، كما يمكن التعبير عن المشكلة بأنها جملة إستفهامية في ذهن الباحث تسأل عن ماهية العلاقة بين متغيرين أو أكثر[1].

مفهوم الظاهرة: يقصد بالظاهرة الشيء أو الحدث الذي يتكرر وقوعه أو حدوثه مرات عديدة على فترات متقاربة من الزمن، والذي يعكس وضعاً غير مألوف

1- خالد عبد الله أحمد درار، **البحث العلمي في الاتصال الجماهيري**، ط1، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2012)، ص278.



أو غير عادي، أو إنحرافاً عن المعتاد سواء كان ذلك بالموجب أو بالسالب. وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها لحدوث ظاهرة ما منها[1]:

- صفة التكرار بمعنى أنه لكي تكون الظاهرة لافته للإنتباه لابد من أن يتكرر حدوثها.
- أن تعكس الظاهرة وضعاً غير مألوف، أو غير عادي، أو إنحراف عن المعتاد إيجاباً وسلباً، ويدل ذلك على أن البحث العلمي لا يقتصر على دراسة الظواهر السلبية فقط، وإنما يمكن إجراء البحوث لدراسة الظواهر الإيجابية في المجتمع بهدف دعمها وتنميتها وتعميمها لتشمل قطاعات كبيرة من المجتمع.

ولا يوجد فصل كبير بين الظواهر الاجتماعية من حيث تطورها وأساليبها ووسائلها، ذلك أن الظاهرة الاجتماعية عبارة عن نماذج من العمل والتفكير والإحساس التي تسود مجتمعاً من المجتمعات، ومن ثم يجد الآخرين أنفسهم مجبرين على إتباعها في عملهم وتفكيرهم، كما يعرفها بعض الكتاب بأنها "طرقاً للسلوك والتفكير والشعور خارجة عن الفرد، ولها من القوة والتأثير ما تستطيع به أن تفرض نفسها على الفرد[2].

أسباب حدوث الأزمات:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تعززها. كما أن لكل أزمة تداعيات وتأثيرات، وعوامل ومتغيرات تُفرزان بعض المستجدات أو التغيُّرات، ومن ثم فإن الظواهر ماهي إلاّ مقدمات لمشكلات وأزمات في حالة عدم التنبؤ بها ومعالجتها قبل أن تتضخم وتستفحل.

---

1 - أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبوبكر، **البحث العلمي: تعريفه – مناهجه – خطواته – المفاهيم الإحصائية**، ط1، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص110.

2- حميد جاعد محسن الدليمي، **علم إجتماع الإعلام: رؤية سوسيولوجية مستقبلية**، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002)، ص16.




وبـصورةٍ عامـة هنـاك العديـد مـن الأسـبابالمختلفة لحـدوث الأزمـات علـى اخـتلاف أنواعها، يُمكن تلخيصها فيما يأتي:-

1- سـوء الفهـم الـذي ينـشأ مـن المعلومـات المبتـورة والتسرع في اصـدار القـرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها[1].

2- سـوء التقـدير والتقييم: ويعـد سـوء التقـدير والتقييم مـن أكثـر أسـباب حـدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التقدير الأزموي بسبب[2]:-

- المغالاة والإفراط في الثقة سـواءً في الـنفس أو في القـدرة الذاتيـة علـى مواجهـة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

3- ضعف الامكانيات المادية والبشرية للتعامل مـع المـشكلات أو الأزمـات وهـي في مراحلـها الأولى ممـا يـؤدي إلى تفـاقم المـشكلات وتحولهـا إلى أزمـات ومـن ثـم تتضاعف الخسائر الناجمة عنها.

4- تجاهـل إشـارات الإنـذار المُبَكِّـر الـتي تـشير إلى إمكانيـة أو احتمـالات حـدوث مـشكلة مثـل شـكاوى العمـلاء أو المـشكلات المماثلـة كمـشكلات المنافسين التي يُمكـن أن تكـون مؤشراً لوجود فشل أو قصور في المنظمة بصورةٍ عامـة قبـل تفاقمها وتصبح أزمة ومن ثم تصبح كُلفة المواجهة والمعالجة كبيرة.

5- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من خلال[3]:-

أ. عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها ومن ثم الخلل في ترتيبها.

ب. عدم موضوعية تقييم الأداء.

1- محسن احمد الحضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي وإداري متكامل لحلالأزمات**، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1994)، ص41.

2- محمد عبد الوهاب، **دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية**، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008)، ص30.

3- عبد الرزاق الدُليمي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2912)، ص101.




ت. عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.

ث. التباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب حدوث مشكلة أو أزمة.

6- الخوف الوظيفي أو ما ينتج عنه من:-

أ- عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

ب- غياب التغذية الراجعة (التغذية العكسية).

ت- عدم إشراك العاملين في صنع القرارات.

ث- وجود حالة من اليأس لدى العاملين.

ج- عدم إعتراف العاملين بأخطائهم.

ح- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين.

خ- تغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

7- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من[1]:-

- عدم فاعلية نظام الاتصالات داخل المنظمة.
- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- عدم وجود فِرَق عمل فعالة ومنسجمة.

8- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه، من حيث:-

- عدم وجود معلومات سليمة تساعد على اتخاذ القرار المناسب ذلك أن المعلومات هي جوهر عملية صنع القرارات.
- عدم دراسة الحلول البديلة للمشكلات والأزمات في بداياتها.
- إشراك أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.

9- القيادة الإدارية غير الملائمة وغير المؤهلة وما يترتب على ذلك من[2]:-

أ. عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.

ب. عدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم.

1- محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص55.

2- عبد الرزاق محمد الدُليمي، مرجع سابق، ص102.

10- تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها، مما يؤدي إلى تراكمها وتفاقمها ومن ثم يصعب مواجهتها والسيطرة عليها، أو تتضاعف كُلفة مواجهتها.

11- عدم وجود استعدادات مسبقة وخطط أو سيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها.

12- - قصور التخطيط عن تصوُّر المستقبل والاستعداد له.

13- الإدارة العشوائية: وتعّد من أخطر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات ذلك أنها ترتكز بدرجة اساسية على الأهواء والأمزجة التي تتعارض وتتناقض مع المبادئ العلمية للعملية الإدارية الناجحة. وتتصف الادارة العشوائية بالصفات الآتية[1]:-

أ. عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط الاداري.

ب. عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

ت. عدم التوافق مع روح العصر.

مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جهة متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار الإداري سريع التنبُّه في الإحاطة ببداية ظهور مشكلة أو أزمة كان أقدر على التعامل معها وعلاجها والحد من آثارها، والعكس بالعكس. ويُمكن تناول تلك المراحل كما يأتي:-

1- **مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ومعلومٌ أن الأزمة دائماً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تُعالج بالطريقة السليمة والملائمة، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته

1- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص25.



واستشعاره لما هو متوقع، من العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي في مهدها من دون أن تحقق أي خسارة أو من دون أن تتفاقم وتصل إلى حدتها مما يُكلف منظمة الأعمال الكثير في سبيل المواجهة والاحتواء. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبّه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كان أقدر على علاجها والتعامل معها، بُغية الحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. وتشمل عملية تجميد الأزمة المحاور الآتية[1]:-

أ. تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو وذلك بخلق محور اهتمام جديد يصرف النظر والاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

ب. معرفة أين تكمن الأسباب للتعامل معها ومعالجتها بالسرعة المطلوبة.

ت. امتصاص قوة الدفع المُحرّكة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحٍ أخرى.

2- **مرحلة النمو والاتساع:** وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:-

- محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يتعاظم الاحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن يُنكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله ومفعوله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الاحساس بالأزمة إما لامتداد خطرها إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سيصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفّزة والمقوِّية لها وذلك بالآتي:-

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص95- 96.



أ. عزل وتحييد العناصر الخارجية المُدَعِّمة للأزمة سواءً باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

ب. تجميد نمو الأزمة وذلك بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك من خلال استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حرَّكت الأزمة[1].

3- **مرحلة النضج:** وتعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه، وإنكار وجود مشكلة أو أزمة، وإنغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يُجملون له كل قبيح، ويعكسون له صوراً ومعلومات وبياناتٍ غير سليمة، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى مداها، وتصبح السيطرة عليها مُكلفة ولا مفر من مواجهتها. وهنا تكون الأزمة بالغة الشدة والتعقيد والتداخل قد تطيح في كثيرٍ من الأحيان بمتخذ القرار في منظمة الأعمال عن منصبه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع – بطُرُق متعددة – تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تتفتت عنده الأزمة، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكلٍ أو بآخر.

4- **مرحلة الانحسار والتقلُّص:** وتصل الأزمة إلى مرحلة الانحسار والتقلص نتيجة للمواجهة والمعالجات التي أفقدتها جزءاً من قوتها[2].

5- **مرحلة الاختفاء:** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، وهنا على العلاقات العامة بالمنظمة من خلال اتصالاتها التخفيف

1- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، ط2، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 2003)، ص74.

2- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص91.




من الأضرار التي لحقت بسمعة المنظمة، والسعي لإعادتها كما كانت عليه قبل الأزمة[1]،**ويتمثل دور اتصالات الأزمة في هذه المرحلة في الآتي**[2]:

أ. التقليل من آثار الأزمة.

ب. دراسة أثر الأزمة على الجمهور.

ت. رصد مدى قدرة وسائل الإعلام وردود افعال الجمهور تجاه الأزمة.

ث. تقييم مدى نجاح وسائل الإعلام في معالجة الأزمة والجهود التي بذلت لمواجهتها.

ولخص أحمد جلال عز الدين مراحل تطور ونمو الأزمات في خمس مراحل، هي[3]:-

- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة وهي أقرب من مرحلة الميلاد التي تم التطرق لها.
- مرحلة الاجتياح: وهي بداية الأزمة الفعلية، وتعّد أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
- مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها ابعاد الأزمة أكثر وضوحاً، ويتم تطبيق الإجراءات والاستراتيجيات الرامية إلى معالجة الأزمة.
- مرحلة الانسحاب: وهنا تبدأ الأزمة ومظاهرها في التراجع والتلاشي حتى تنتهي تماماً.
- مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقييم والتقويم ومن ثم تلافي الآثار والتكرار[4].

1- عثمان محمد العربي، "اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية"، القاهرة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، 1999م، ص115

2- محفوظ أحمد جودة، **إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات،** (القاهرة: مؤسسة الزهران للنشر والتوزيع، 1991)، ص215.

3- احمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1990)،

4- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص98.




تفاعلات البيئة الداخلية للمنظمة مع الأزمة:

يُصاحب كل مرحلة من مراحل تطور الأزمات تفاعلات خاصة بالبيئة الداخلية تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها وأساليب التعامل معها، وتتمثل في الآتي[1]:-

1- الاحتكاك وتعارض الآراء وجهات النظر وما ينتج عنهما من نتائج.
2- المواقف الساخنة التي تظهر مع الاحتكاك والتي تؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة المواقف أو الظروف المحيطة.
3- اشتعال الموقف، بمعنى تهيئة الظروف لحدوث صدام بين الأطراف.
4- التصادم، وما ينتج عنه من تحطيم للقوى والقدرات وعدم القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح، ويمكن التقليل من حدة الصدام في حالة توقع الأطراف له مما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات وقائية.
5- التدهور كنتيجة للصدام بين القوى التنظيمية والبشرية المتعارضة، ويتجلى ذلك في شكل خسائر مادية وبشرية يمكن تقديرها، فضلاً عن الخسائر المعنوية.
6- التخبط في القرارات وما ينتج عنه من تداعيات، ويرتبط ذلك بمدى قدرة وكفاءة إدارة المنظمة، والخلية المعنية بإدارة الأزمة.
7- التفكك: ويتمثل النتائج التي تفرزها الأزمة في ظهور خلل مادي مؤثر على المنظمة قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة في الاستمرارية في نشاطها بالشكل المعتاد.
8- إعادة النظر في كل يتعلق بالأزمة وأساليب التعامل معها، وكذلك كل ما يتصل بالمنظمة من أهداف ووسائل، وأولويات، ومعايير التقييم والتقويم[2].
9- اختيار أهداف بديلة وذلك بعد عملية التقييم والتقويم، حيث يتم تطوير الأهداف القائمة وترتيب الأولويات، وتصحيح الأوضاع غير السليمة.

1- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص35.

2- المرجع نفسه، ص36.

10- التطوير باعتبارها المرحلة النهائية التي تسعى فيها المنظمة ومختلف الكيانات إلى تجاوز آثار الأزمة التي حدثت، وتطوير الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وما أضافته الأزمة من خبرات وتجارب بُغية تطوير وتحسين الأداء في مختلف المجالات.

مداخل دراسة الأزمات:

نظراً لاختلاف مفهوم الأزمات باختلاف مجالات العلوم التي تناولتها الدراسات، أصبح من الصعوبة بمكان إيجاد إطاراً مُوَحداً لما يُعرف بمفهوم الأزمات أو نظرية محددة لدراسة الأزمات، ولكن تختلف هذه الأطر باختلاف مداخل دراسة الأزمة، ويمكن تلخيص تلك المداخل في الآتي:-

1- **المدخل الاقتصادي:** وفيه يُحدد خبراء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير متعددة مثل: التضخم، والبطالة، والركود الاقتصادي، وعجز الميزانية، والكساد. وترجع أسباب الأزمة من وجهة نظرهم إلى القرارات التي تتخذها الحكومة أو الفشل في مواكبة القواعد العامة، والنظام الاقتصادي العالمي[1].

2- **المدخل السياسي:** يُرجع خبراء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسي، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي عادل[2].

3- **المدخل الاجتماعي:** وفقاً لهذا المدخل يُرجع الباحثون الاجتماعيون الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، وتحدي

---

1 - محمد رشاد حملاوي، **التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزّت مصر**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995)، ص19.

2- عادل صادق محمد، مرجع سابق، 112.



السلطة، وفشل نظام الرقابة والتحكم. ويهتم هذا المدخل برصد التأثير الاجتماعي للأزمة وخاصةً خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإرادة الانسانية مثل الزلازل والبراكين، والفيضانات، والأعاصير، وكذلك الأزمات التي يتسبب فيها الانسان مثل: أزمات البيئة، والمجاعات، والحرائق[1].

4- **المدخل التاريخي:** ويرى علماء التاريخ أن الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً[2].

5- **المدخل النفسي:** يرى علماء النفس أن الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية، أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية، ويهتم هذا المدخل بدراسة سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وردود أفعالهم تجاه الأزمة[3].

6- **المدخل الثقافي- القيمي:** يرى كثيرٌ من الباحثين أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المنظمة؛ فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بُعد ثقافي- قيمي. ومن الواجب أثناء إدارة الأزمة والتخطيط إدراك الجوانب الثقافية – القيمية المرتبطة بالأزمة والتعامل معها[4].

1- محمد شومان، **الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية**، (القاهرة: دار الكتب العلمية، 2002)، ص30.

2 - محمد رشاد حملاوي، **التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزّتمصر**، مرجع سابق، ص20.

3- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص112.

4-المرجع نفسه، ص112.




مناهج تشخيص الأزمات:

1- **المنهج الوصفي:** ويقوم على أساس تشخيص الأزمة، وتوصيف أبعادها وخصائصها، وذلك وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وتحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها[1].

2- **المنهج التاريخي:** ويقوم هذا المنهج على أساس أن الأزمة لا تنشأ فجأةً، وأنها ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل وأسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وبالتالي فإن أي تعامل معها يَفتَرِض معرفةً بتاريخها، وبمراحل تطورها[2].

3- **منهج النُّظُم في تشخيص الأزمات:** ويقوم على أساس النظر إلى الأزمة على أنها نظام متكامل "مجموعة من الأجزاء والعناصر تعمل في توافق وتناسق". ويقوم الافتراض الأساسي في تحليل النُّظُم على أن النظام يعمل ككل وكأجزاء مستقلة، وأن أي تغيُّر في أي جزء من النظام سوف يؤثر في النظام كله. كما ينظر الباحثون إلى النظام بعّده دائرة متكاملة ذات طابع ديناميكي تبدأ بالمُدخلات وتنتهي بالمُخرجات، مع قيام عملية التغذية المرتدة بالربط بين المدخلات والمُخرجات. ويُنظَر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام يحتوي على أربعة عناصر، هي[3]:-

أ. مُدخلات الأزمة.

ب. نظام تشغيل الأزمة.

ت. مخرجات نظام التشغيل.

ث. التغذية المرتدة.

---

1 - أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، ط1، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999)، ص13.

2- اسماعيل عبدالفتاح، مرجع سابق، ص76.

3- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص114.

4- **المنهج البيئي:** وفقاً لهذا المنهج فإن الأزمة وليدة البيئة التي نشأت فيها، وتفاعلت معها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صُنع الأزمة، وفي نموّها واتساع نطاقها.

5- **منهج دراسة الحالة:** ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، ويتم التركيز على كل ما يتصل بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات في الماضي أو في الحاضر[1].

6- **منهج الدراسات المقارنة:** ويقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات السابقة، ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الوقت الحاضر، وذلك لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف، ومن ثم تحديد طرق العلاج[2]. وتقوم المقارنة على[3]:-

- أسس مقارنة زمانية تاريخية.
- أسس مقارنة مكانية جغرافية.
- أسس مقارنة تتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.
- أسس المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات:

تتعدد وتتنوع تعريفات إدارة الأزمة كغيرها من المفاهيم المركبة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ومن أهم هذه التعريفات أن مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، كما تُعرف بأنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي

1- أديب خضور، مرجع سابق، ص14.
2- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص115.
3- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص76.

لتجاوز البيروقراطية في العمل التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء إلى حالة من الحركة والحيوية[1].

مبادئ إدارة الأزمات:

هناك العديد من المبادئ التي يجب معرفتها فيما يتصل بإدارة الأزمات، لعل من أهمها:-

1- محدودية الأهداف: بمعنى عدم المغالاة في مطالب كل طرف من أطراف الأزمة، في تحقيق أهدافه، وأن يكون هناك تخطيط لأن يحقق كل منهم أهدافه تدريجيا وليس كل الأهداف مرة واحدة، ومع ذلك فإن هناك أهداف لا يمكن التنازل عنها.

2- الحرص على عدم إحراج الخصم: يجب النظر إلى الخصم بعدّه شريكا في الأزمة وبالتالي فعلينا أن نحرص على عدم إراقة ماء وجه الطرف الآخر في الأزمة، حتى لا يجد الأخير أمامه من مخرج إلا اللجوء للعنف حفاظاً على ماء وجهه.

3- توسيع نطاق المشاورات: لأن ذلك يتيح مجالاً واسعاً لعرض الآراء الرصينة، والحلول الخلاقة للمشاكل، بما يغطي جميع زوايا المشكلة، ويتبع سبلا عديدة لحلها.

أساليب إدارة ومعالجة الأزمات:

هناك أساليب عديدة تستخدم في معالجة الأزمات التي تحدث بمنظمات الأعمال يُمكن تلخيصها في الآتي[2]:-

---

1- عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص116.

2- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص98- 99.



1- **الأسلوب القهري أو الضاغط:** ويرتكز على مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها منظمةٍ ما أو دولة ما تجاه دولة أخرى، بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديدباستخدام القوة المسلحة من أجل إكراه الخصم وإجباره على التراجع عن موقفه، وعدم التنازل لمطلب الخصوم، ويراعى هنا عمل حسابات الفعل ورد الفعل للطرف الآخر من خلال ترك الخيار له لاختيار أفضل البدائل. وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلاّ كان أثره عكسياً على الطرف الآخر.

2- **الأسلوب التساومي أو التوفيقي:** يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن التفاوض يرتكز بدرجة أساسية على القدرة والاستعداد للتنازل عن بعض المواقف المبدئية من جانب طرفي الصراع أو النزاع بُغية الوصول إلى تسوية مقبولة لدى الطرفين، فهي عملية توفيقية تهدف إلى الوصول إلى حلول وسطى.

3- **الأسلوب التنازلي:** وهو قبول مطالب الخصم فورا في سبيل إنهاء موقف الأزمة، وتلجأ الدولة أو المنظمة لهذا الأسلوب عندما تكون قدرتها على مواجهة الأزمة ضعيفة، أو عندما تخشى من تصاعد مطالب الخصوم إلى درجة أكثر خطورة من الموقف الحالي.

ووفقاً لدراساتٍ أخرى تنقسم الأساليب العلمية التي تستخدم في معالجة الأزمات إلى نوعين، هما:-

أولاً: الأساليب التقليدية: وتشمل[1]:-

1- **إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.

1-William L. Wangh, **Introduction to Emergency Management** (New York and London: Green Wood Press , 1990) pp. 214 - 218

2- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3- **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة "من تأثيرها ونتائجها"، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن بعّدها أزمة غير هامة.

4- **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها، ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانياً: الأساليب غير التقليدية في حل الأزمات:

وهي الأساليب المناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الأساليب[1]:-

1- **تشكيل فريق العمل:** وهي من أكثر الأساليب استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الفرق إما تكون مؤقتة أو دائمة[2].

2- **الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.وفيما يلي نستعرض مراحل إدارة الأزمات:-

1 - عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص99- 102.

2 - محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص296.




أولاً- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المتوقع أن تقع الأزمة[1]. ومن جانبٍ آخر فإن كل أزمة لها مقدماتها وإشاراتها الخاصة بها. فعلى سبيل المثال قد يكون تكرار استقالات الموظفين في منظمة من منظمات الأعمال إشارة لبوادر مشكلة أو أزمة يمكن أن تقع بالمنظمة ما تتنبّه الإدارة العليا إليها.

ثانياً- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ أو تُنذر باحتمال وقوعه. ويتلخص الهدف الأساس من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع. وهناك علاقة بين التنبؤ بالمشكلات والاستعداد واتخاذ إجراءات وقائية للحيلولة دون حدوثها، خاصةً تلك الأزمات التي تحدث بفعل الإنسان، أما الأزمات الطبيعية ففي الغالب يكون التدخل بعد حدوثها ومع ذلك يتم اتخاذ بعض التدابير الخاصة بها مسبقاً في شقّيها المادي والبشري. فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الأفراد أن يتصرف بهدوء وكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة، وتتابع للأحداث لأزمة يتم تخيلها، ومن ثم اختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماماً[2].

1- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص131.

2- محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993)، ص63.




ثالثاً- احتواء الأضرار والحد منها:

من المستحيلات منع الأزمات من الوقوع في كافة النظم الحية فهي ملازمة للحياة، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار– المادية والمعنوية - ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع. وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع[1].

رابعاً- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارها بالفعل، قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الحصول على الاستجابة المطلوبة، ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة. وفي هذه المرحلة تحاول العلاقات العامة من خلال أنشطتها وفاعليتها المحافظة على أصول المنظمة المادية والمعنوية،لا سيما فيما يتصل بالصورة الذهنية للمنظمة في أذهان الجماهير ذلك أن الأحداث بمختلف أنواعها تؤثر فيها تاثيراً كبيراً. ولابد في هذه المرحلة من الاهتمام بالجمهور الداخلي والخارجي معاً ذلك أن الجمهور الداخلي أي العاملين بالمنظمة يشكلون عنصراً أساسياً في تحسين صورة المنظمة وفي تحقيق أعلى معدلات الإنتاج والانتاجية[2].

خامساً- التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، فالأزمات التي تمر بمنظمات الأعمال تفيدها كثيراً في اتخاذ التدابير التي تحول دون تكرارها، كما أن توسع مصادر المعرفة - كنتيجة لثورة الاتصال والمعلومات – مكّنت الأفراد والمنظمات

1- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، 132.

2- محمد رشاد الحملاوي، مرجع سابق، ص64.

والمجتمعات في التعرف على الأزمات المتعددة التي حدثت بمختلف الدول والمجتمعات المتقدمة منها والمتخلفة وفي مختلف المجالات والوقوف على كيفية مواجهتها والأمر الذي زاد من فرص التعلُّم[1]. فقد زادت وتعمّقت اسهامات وسائل الإعلام في التعليم والتعلم بعد المستجدات التي أفرزتها تطورات الاتصال وجعلت المجتمع يعيش عصر السماوات المفتوحة بكل ما لها وعليها.

عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يتوقف نجاح إدارة الأزمات في شقيها الإداري والإعلامي على مجموعة من العوامل نوجزها في الآتي[2]:-

1- إيجاد وتطوير كوادر مختصة تُمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وهي في بداياتها وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع كافة المستويات المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءً مهماً من الخطة بعيدة المدى للمنظمة.
3- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين الذين ينتمون للجان إدارة الأزمات.
4- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة حتى يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5- التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

1- بلاب خلف السكارنه، مرجع سابق، ص134.

2- عاصم محمد الأعرجي ومأمون محمد دقامة، **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكُبرى**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004)، ص777.




متطلبات إدارة الأزمة:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها في الإدارة الفعالة للأزمات يمكن تلخيصها في الآتي:-

1- **توافر المعلومات:** ذلك أن إدارة أي أزمة هيإدارة للمعلومات السرية والعلنية من جهة فريق ادارة الازمات، فمن غير معلومات وبيانات دقيقتين لا يُتوقع اتخاذ قرارات أو إجراءات سليمتين.

2- **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** إذ ليس من الأصوب والأجدى إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية التي كانت تُمارس في الظروف العادية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ومفاجأة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بالسرعة المطلوبة واختصار كثير من الاجراءات[1].

3- **ضرورة وجود سجل للأزمات:** ذلك أن أي مجال من المجالات التي تعمل فيه منظمات الأعمال تواجهه بعض الأزمات، فالمنظمات التي تعمل في مجال الطيران لديها أزمات متوقعة تتمثل في سقوط طائرة أو توقف الرحلات نتيجة لسوء الأحوال أو الظروف الجوية، والمنظمات التي تعمل في مجال الصحة لديها سجل من الأزمات المتوقعة كحالات الوفاة نتيجة لخطأ طبي وغيرها من الأزمات – هذا على سبيل المثال لا الحصر. ويفيد وجود سجل للأزمات التي حدثت بالمنظمات النظيرة سواء داخل الدولة أو خارجها وكيفية التعامل معها في التعرف على أنجع السبل في معالجة الأزمة[2].

---

1 - اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص56.

2- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص99.



4- وجود فريق لإدارة الأزمات: وبصلاحيات تُمكنه من القيام بأفعال وإجراءات غير تقليدية تتناسب وضيق الوقت وضغوط الموقف. ويعّد أسلوب فريق العمل من أكثر الأساليب استخداماً للتعامل مع الأزمات حيث يتضمن هذا الفريق أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، أي الجمع بين الخبرة والمعرفة بحيث يتم تحديد التصرف المطلوب وبالسرعة المطلوبة بعد دراسة الخيارات والبدائل بدقة، وعدم ترك الأمور لعامل الصدفة.

5- تقدير الموقف الأزموي: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

6- تحديد الأولويات: ويتم هذا التحديد بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، بحيث توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير محددة[1].

7- تفويض السلطة: يُعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة باعتباره محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية بشكلٍ عام، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها وحدود مسؤوليته وأدواره[2].

1- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص57.

2- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص147- 148.



8- توعية المجتمع: لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية من دون إعلام وتوعية أفراد المجتمع بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة.

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

تتعرّض منظمات الأعمال باختلاف أنوعها ومستوياتها ومجالات عملها إلى بعض المشكلات والأزمات والظواهر غير المواتية بين الحين والآخر لأسباب متعددة، الأمر الذي يزيد من التحديات أمام أجهزة العلاقات العامة بتلك المنظمات، ونسبة لتعدد وتنوع أسباب حدوث تلك المشكلات والأزمات فإنه لا توجد وصفة جاهزة للعاملين في مجال العلاقات العامة للتعامل معها[1]. من جانبٍ آخر يعتمد دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تحدث بمختلف منظمات الأعمال- الهادفة وغير الهادفة للربح – على مدى ايمان الإدارة العليا للمنظمة بالعلاقات العامة والمهام والأنشطة والوظائف التي تتطلع بها، لأن هذا الإيمان يهيئ للعلاقات العامة المكانة المناسبة في الهيكل الإداري للمنظمة سواء من حيث المستوى الإداري والوصف الوظيفي والكادر البشري الذي يعمل بها وتخصصاتهم، والميزانيات المرصودة لتنفيذ خطط العلاقات العامة بمستوياتها المختلفة، وإشراكها في اتخاذ القرار، وغيرها من المسائل التي لا يُمكن تحقيقها مالم تكن اتجاهات إدارة المنظمة إيجابية تجاه العلاقات العامة.

وتلعب العلاقات العامة – مع تعدد التسمية الوظيفية - أدواراً متعاظمة في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال الحديثة، فهي تستخدم في سبيل ذلك مختلف وسائل الاتصال العامة منها والأهلية، لا سيما مع تزايد البُعد الاتصالي في مختلف المراحل الخاصة بإدارة الأزمة، ذلك أن وسائل الاتصال الجماهيري تؤدي دوراً وسيطاً رائداً خلال تلك المراحل. فالمتتبع لتاريخ العلاقات العامة يُدرك أنها كانت نتاجاً للأحداث والمشكلات والقضايا المزمنة التي حدثت بالقرنين الماضيين مما عزز من مكانة

1- محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص311.



العلاقات العامة التي أضحت تبحث عن السبل والوسائل لمعالجة هذه المشكلات، فإدارة المشكلات والقضايا لا تختلف عن استراتيجيات إدارة الأزمات، لا سيما أن كلا العلميين يعتمدان على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا ويتضح ذلك من خلال عمل رواد العلاقات العامة أمثال "ايفي لي" و"ادوارد بيرنز" كمديري للقضايا عندما كانوا يعملون كمستشارين لدى المنظمات التي يقدمون لها خدماتهم فمثلاً: استطاع "ايفي لي" منذ توليه إدارة العلاقات العامة أن يحول الرأي العام المعادي لشركة "روكفل" وبدأ يوجه تصريحات صادقة للمستهلكين وللصحفيين ويظهر للمجتمع الأمريكي الإسهامات التي تقوم بهاالمنظمة في المجالات الإنسانية مما يؤكد على العلاقة الوطيدة بين إدارة المشكلات واعتبار هذه الإدارة مهمة من المهام التي تميز العلاقات العامة.

إن المهام والواجبات التي تقوم بها العلاقات العامة تزداد اتساعاً يوماً بعد يوم في الوقت الذي تبدو هذه المهام واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة حالة وقوعها، فالعلاقات العامة وإدارة الأزمات عِلمان مختلفان في الظاهر لكنهما متشابهان في كثير من الأسس والقواعد، فالعلاقات العامة تقوم على الاستقصاء والتنسيق الجيد الذي يتبعه إعلام فاعل ومؤثر وإدارة الأزمات تعتمد على القاعدة نفسها، ولكي ينجح ذلك لابد من التخطيط لكل الأنشطة والمهام المتنوعة التي تقوم بها في سبيل تحقيق الهدف المنشود والذي يتمثل في بناء صورة حسنة لمنظمة الأعمال، أما الإدارة فتهدف إلى تجاوز الأزمة والاستفادة منها بقدر الإمكان وإنهائها بأقل الخسائر، وأكبر خسارة لمنظمة الأعمال يتمثل في اهتزاز صورتها أمام جماهيرها وهنا يكمن دور العلاقات العامة في الوقوف على حقيقة هذه الصورة والسعي دوماً إلى تحسينها.

إن تحقيق هذا الهدف يدفع العلاقات العامة تجاه بناء جسور الثقة المتبادلة بين جماهيرها المختلفة مما يقلل من الفرص المتاحة لحدوث الأزمات إضافة إلى أن البحوث والدراسات التي تجريها المنظمة تلعب دوراً في التنبؤ بها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوعها، وقد أدى التحول الكبير الذي حدث في الفكر الإداري



وحركـة التحـديث الـتي شـهدتها الدراسـات الإداريـة إلى الاعـتراف المتزايـد بـدور العلاقات العامة وأهميتها في منظمات الأعمال المعاصرة.

إن برامج العلاقات العامة تؤدي في الحقيقة دوراً أخلاقياً في سعيها للتوفيق بين الميـول المتباينـة للأفـراد والجماعـات، وتظهـر أهميـة هـذا التوفيـق في أوقـات الأزمـات بصورة جليّة، حيث تنهمك جموع المواطنين بواجبهم إزاء مجتمعهم، ذلك لأن التربيـة الأخلاقيـة غير المباشـرة الـتي تحققهـا العلاقـات العامـة تكفـي لإثـارة مـشاعر الغـيرة والإحساس بالوطنية والشعور بالمسئولية الأخلاقية تجاه الكيـان الإداري الـذي ينتمـي إليه الفرد وطناً كان أم منظمة. ومواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ومساعدتها على تجاوزها بأقل خسارة ممكنة يتمثل في دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف وذلك بـالتنبؤ المبكـر بهـا مـن خـلال التحليل المستمر لإتجاهـات الـرأي العام، ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجمها ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمـة وعرضها على إدارة المنظمة وإقناعها بالمعلومـات الـواردة لها عـن الـرأي العـام، والتنبـؤ برد فعل أفـراد الجمهـور في ظل كـل بـديل مـن البـدائل المطروحـة كحـل للموقـف أو الأزمـة الطارئـة. كـذلك فـإن خـبرة المشتغلين بالعلاقـات العامـة قـد تـؤدي إلى تحقيـق هدف أكثر بعداً ووسط ظروف الأزمة، وهـي تحويل الأزمة إلى فرصـة لـدعم مركـز المنظمة وسمعتها[1]، فعندما تواجه المنظمة مـشاكل وأزمـات فـإن العلاقـات العامـة لا تـتردد في عـرض تلـك المـشاكل بكـل ظروفهـا وملابـساتها، وبأمانـة وصـراحة بُغيـة الحصول على تعاطف الجمهور مع المنظمة، وتعاونه معها في حل تلك المشاكل.

وفي سـبيل مواجهـة الأزمـات تُمـارس العلاقـات العامـة أنـشطة وقائيـة وأخـرى علاجيـة، فهـي مـن خـلال نـشاطها الوقـائي تـسعى إلى المحافظـة علـى علاقـات قويـة وسليمة مع الجمهور وبصورة مستمرة. أما نـشاطها العلاجـي فيتمثـل في الحـالات الـتي تقوم فيها بتصحيح الأوضاع والمواقف الـسلبية حـال ظهورهـا، فهـي تقـوم علـى أسـاس منـع المشاكل الـتي قـد تقـع كمـا تتـضمن حلـولاً للمـشاكل الـتي ظهـرت بالفعـل في

1- غازي إسماعيل ربابعة، **الرأي العام والعلاقات العامة**، (عمان: دار البشير، 1988)، ص91.



تنسيق بين المستويات الإدارية بالمنظمة[1]، ومن المعلوم أن معالجة الأزمات هي مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لكن العلاقات العامة دور فاعل في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمة، فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط الطوارئ، وحضور الاجتماعات على كافة المستويات، وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل المنظمة أمام وسائل الإعلام للرد على إستفسارات الإعلاميين. أما بالنسبة إلى خطط الطوارئ ووضعها، فقد تكون هنالك خطط جاهزة للطوارئ يتم إعدادها سلفاً من قبل الإدارة لتنفيذها عند حدوث الأزمة، ذلك أن أي مجال من المجالات التي تعمل بها المنظمات به سجل للأزمات المتوقعة كما ورد سابقاً، وهذه الخطط يجري وضعها للأزمات عندما يكون هنالك متسعاً من الوقت لإعدادها حتى إذا حدثت أي أزمة من الأزمات فإن الخطة تكون جاهزة للتنفيذ، وهذه الخطة قد تتضمن معلومات عن أسماء وعناوين وأرقام هواتف الأشخاص والأجهزة التي من المفترض إجراء اتصالات وتواصل معها، فضلاً عن تفعيل الإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث الأزمة والتي تتمثل في[2]:-

1- إتخاذ الإجراءات اللازمة من جهة الموظفين المعنيين، لمحاصرة الأزمة ومعالجتها وهي في بداياتها.
2- الاتصال فوراً بمدير الأمن والسلامة أو "من ينوب عنه" بالمنظمة، فضلاً عن إستدعاء الطبيب المناوب في المشفى، وغير ذلك من الأمور.
3- الاتصال بمدير المنظمة، ومدير العلاقات العامة، وإبلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن حجم الحادث ومسبباته والإصابات الناتجة عنه.
4- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة وإقرار الحقائق المفروض التصريح بها.
5- الاتصال بأُسر المتضررين وإبلاغهم.

1- فخري جاسم سلمان وآخرون، **العلاقات العامة**، (بغداد: الناشر غير مبيّن، 1986)، ص64.

2 - محفوظ أحمد جودة، **إدارة العلاقات العامة**، (القاهرة: مؤسسة زهران للنشر، 1998)، ص212.



6- الاتصال بوسائل الإعلام لإبلاغهم بتفاصيل الحادث، مع مراعاة عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها.

التخطيط الإعلامي للأزمات:

تعّد الخطة الإعلامية من أهم مقومات الإدارة الناجحة للأزمات، فمن المهم وجود سياسة إعلامية تقوم على خطة إعلامية لما قبل وأثناء وما بعد الأزمات. ذلك أن مهام الإعلام تختلف من مرحلة إلى أخرى، فالإعلام في مرحلة ما قبل الأزمة يؤدي دوراً مهماً في توعية المواطنين بالإجراءات التي تتبع لسلامتهم عند وقوع الأزمة، أما خلال الأزمات فإن مهمة الإعلام تتضمن عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامي الذي يبعث على الأمان والطمأنينة وتهدئة الرعب والخوف، أما بعد الأزمة فإن وسائل الإعلام تقوم بعرض ودراسة الإنجازات التي تحققت في سياق إدارة الأزمة والتركيز على المجالات الإيجابية لتنميتها ومعالجة أوجه القصور أو الإخفاق. وهناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم الخطة الإعلامية لمواجهة الأزمات، تتمثل في الآتي:-

1- أهمية إعداد الخطة في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة وضمن حدود توجهات السياسة العامة للمنظمة.
2- تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الأزمة، وكذلك وسائل وأساليب توجيه الرسائل الاتصالية والإعلامية ضمن الخطاب الاتصالي والإعلامي لإدارة الأزمة.
3- تركيز الخطط على الصور الذهنية الإيجابية للمنظمة، مع إظهار اهتمامها بأفراد المجتمع وأسر الضحايا ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.
4- التعامل بمصداقية في نقل الحقائق إلى كافة وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات إلى أجهزة الإعلام بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للأزمة.

5- متابعة الخطة الإعلامية لما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية لتحديد أساليب الرد والتعقيب عليها وتحصين الرأي العام من أهدافها إذا كانت خبيثة.

6- أن تتضمن الخطة الإعلامية إنشاء مركز إعلامي للأزمة كوعاء تصب فيه كافة أقنية المعلومات الأزموية، ولرصد أصداء الأزمة المحلية والإقليمية والعالمية.

اتصالات الأزمة:

كما هو الأمر بالنسبة لعناصر أخرى من الاتصالات، هناك بعض الأمور المتصلة بما هو "قبل" و"خلال" و"بعد" الأزمة وجميعها ذات صلة بالاتصالات الفعالة خلال الأزمات. وهي على النحو الآتي:-

أولاً- قبل اندلاع الأزمة:

أي في الأوضاع التي تسبق ظهور الأزمة، وفي هذه المرحلة تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر، وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة الاتجاهات والآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة، فمثلاً إرتفاع معدلات الغياب والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين ينذر بقرب حدوث أزمة مع الموظفين، كذلك زيادة شكاوى العملاء وتذمرهم، قد ينذر بقرب حدوث مشكلة مع العملاء أو يشير إلى خللٍ ما. وتقوم العلاقات العامة في هذا المجال بدور كبير في لفت نظر الدوائر المعنية، وإشعارها بضرورة معالجة أسباب الظاهرة أو المشكلة قبل تراكمها وإنفجارها.**وهنا لا بد من وضع خطة للاتصال تراعي العناصر الآتية**[1]:-

1- المحافظة دائماً على علاقات جديرة بالثقة وذات مصداقية مع وسائل الإعلام حتى تصبح وسائل الإعلام أقل ريبة وأكثر تعاوناً في خضم الأزمة.

1- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص139.



2- جمع المعلومات حول المسائل والاتجاهات المحتمل أن تثير المشاكل بالتعاون مع فريق الأزمة الشاملة، وتقييمها ووضع استراتيجيات للاتصالات لمنعها أو لإعادة توجيه مسارها.

3- تحديد أعضاء فريق إدارة الأزمات المحتملين، والأدوار التي سيقومون بها مع الاحتفاظ بنسخ من السير الذاتية لأعضاء الفريق، فيمكن أن تكون الصحافة تريد معرفة خلفيات عند حصول أزمة من الذين يتعاملون مع الأزمة.

4- تأمين التدريب الإعلامي لأي فرد سوف يتحدث إلى وسائل الإعلام.

ثانياً- خلال الأزمة:

وهنا يتوجب على العلاقات العامة - إدارة، قسم، شعبة، وحدة- القيام بالإجراءات الاتصالية الآتية[1]:-

1- إبلاغ وسائل الإعلام بما حدث ونشر المعلومات حول الأزمة والحيلولة من دون انتشار الشائعات أو المعالجات التي لا ترتكز على معلومات دقيقة ومتوازنة جرّاء ندرة المعلومات. وبخلاف ذلك سوف تحصل وسائل الإعلام - وعامة الناس - على المعلومات من مصادر أخرى، ويمكن أن لا تكون دقيقة أو مكتملة، مما ينعكس سلباً على صورة المنظمة.

2- تأمين وجود متحدث رسمي مدرب في موقع الحدث - أو في المركز الإعلامي – من أجل إقامة المؤتمرات الصحفية ومد وسائل الإعلام بتيار متواصل من المعلومات.

3- ضرورة إستباق الدعاية السلبية والإبلاغ عن الإجراءات التي اتخذت لحل الأزمة، وضرورة التحقق من صحة الأخبار قبل نشرها.

4- مراقبة الأخبار والتقارير ومُختلف المضامين التي تُنشر في وسائل الإعلام وتصحيح الأخطاء أول بأول[2].

1- عبد الله متعب كردم، "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص56- 57.

2- أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999)، ص97- 98.




ثالثاً- مرحلة ما بعد الأزمة:

بعد إنتهاء الأزمة والخروج منها تأتي المرحلة الأخيرة، وهذه تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها، والقيام بأعباء هذه المرحلة يقع على عاتق العلاقات العامة، والتي تجمع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة في منتجاتها وخدماتها. فتقوم بعقد الندوات، والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الحادث، وتحليل كل ما يتصل بالأزمة وأساليب التعامل معها، وتطمئن الجمهور على أن المنظمة قد اتخذت الاحتياطات والإجراءات الكفيلة بمنع تكرار الحادث مستقبلاً[1].

مُحدّدات التعامل الإعلامي مع الأزمة:

هناك مجموعة من المُحددات التي تحكم كيفية التعامل الإعلامي مع الأزمات لابد من مراعاتها من المشتغلين بالعلاقات العامة في منظمات الأعمال، نوجزها في الآتي[2]:-

أ. تحديد نوعية وطبيعة وحجم الأزمة، ومراحل تطورها.

ب. طبيعة النظام السياسي السائد.

ت. نوعية النظام الإعلامي السائد.

ث. الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ج. تحديد الجماهير المستهدفة.

النماذج والاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الازمة:

هناك نماذج متعددة تستخدمها العلاقات العامة في إطار سعيها إلى إدارة الأزمات إعلامياً بمنظمات الأعمال ويمكن تناولها على النحو الآتي[3]:-

---

1- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص144- 145.

2- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص35.

3- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص106- 108.



أ- نماذج اتصالات العلاقات العامة المطوّرة وتمثل الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات والتي تهتم بتقديم مجموعة من القواعد التي يتم اتباعها في الاتصال بالجمهور، كما تهتم بأنواع الاتصالات وأنماطها ورصد مدى تباينها وأهميتها، ويُمكن إجمال ذلك في النماذج الفرعية الآتية:-

1. أنموذج الذيوع والانتشار من خلال وسائل الإعلام: حيث تعمل العلاقات العامة إلى نقل المعلومات والبيانات والحقائق – على نسبيتها- من المنظمة إلى الجماهير المستهدفة من خلال مختلف وسائل الإعلام.
2. أنموذج الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن: ويُسمى أنموذج الاقناع العلمي أو الفني حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث بُغية إقناع الجماهير بتقبُّل وجهة نظر المنظمة.
3. أنموذج ثنائي الاتجاه المتوازن والمتناسق: وهو الأكثر استخداماً ونجاحاً في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة مع جماهير المنظمة، فهو يهتم بالتفاعل بين المنظمة وجمهورها من خلال تبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والاندماج في الحواء، بُغية إحداث تغييرات في سلوك الادارة والجمهور على السواء، بما يقود إلى تفهّم الجمهور لتوجهات المنظمة وظروفها.

ويُمكن للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال استخدام تلك النماذج في مواقف الأزمات بدءً بتقديم الرؤية الاستراتيجية لما سيتم اتباعه واستحقاقاته، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يأتي[1]:-

- أن مدير العلاقات العامة يمثل ركناً أساسياً في الإدارة العليا بالمنظمة.
- أن البرامج قد صُمّمَت بهدف تأسيس علاقات إيجابية ومثمرة مع الجماهير الأساسية للمنظمة.

1- المرجع نفسه، ص107.



- أهمية العلاقات العامة عند إجراء البحوث بمختلف أنواعها والاتصال بالجماهير وتحديدهم وتصنيفهم حسب المعطيات المطلوبة.
- قدرة العلاقات العامة على فهم اتجاهات واهتمامات الجمهور مما قد يحول من دون حدوث المشكلات والأزمات بالمنظمة.

ب- نماذج اهتمت بالتخطيط لمراحل إدارة الأزمة: وهي النماذج التي قدمت الخطوات والاجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات في المراحل الزمنية الثلاث قبل وأثناء وبعد الأزمة، وتتمثل تلك النماذج في[1]:-

- أنموذج الألعاب والمباريات.
- أنموذج الاستجابة للأزمة من خلال الخطوات الخمس المتمثلة في قيام العلاقات العامة بعملية مسحية لتقدير الأخطار وتحديد نوعيتها والطوارئ اللازمة وتصنيفها، تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة لضمان تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء خلية إدارة الأزمة، والاستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر من خلال الاهتمام الإداري بالإجراء المسحي لتقدير المخاطر الذي يُحدد نوعية الأزمات والمخاطر التي تواجه المنظمة وضرورة حشد الجهود لتطوير الاستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات أو تمنع تصاعدها بناءً على تقدير تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث، وكتابة خطط الاستجابة للأزمات.
- الأنموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: وهو الأنموذج يجمع بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات. وأُسِّس هذا الأنموذج على ثلاثة أسس هي: إدارة القضايا، النظرية الموقفية عن الجماهير، فضلاً عن الاتصالات ثنائية الاتجاه والمتبادلة.

1- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص110.



ج- نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة: وهي تتصل بكيفية معالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الاتصالية الموجهة إلى الجمهور المستهدف بفئاته ونوعياته المختلفة والذي يشتمل على عدة اساليب اتصالية تمثل نوع الخطاب الموجه إلى جمهور المنظمة سواء كان اعتذارياً أم تبريرياً أم هجومي أم دفاعي أم إنكاري أم انتقادي، وذلك لمعالجة الأزمة والاضرار التي لحقت بصورة المنظمة وسمعتها لدى الجمهور، وأكثر الاستراتيجيات استخداماً ما قدمه Hearit وBenoit، وهي[1]:-

أ- **استراتيجية الاعتذار:** والاعتذار هنا لا يعني الاسف في حد ذاته كسلوك، "على الرغم من احتوائه على جزء منه"، وإنما يعني الدفاع الاضطراري عما يقال عن المنظمة، والهجوم المضاد على من تسبب في تلك الادعاءات والاتهامات.

ب- **نظرية خطاب اصلاح الصورة:** وهذه النظرية موجهة إلى اصلاح الخلل الطارئ على صورة المنظمة نتيجة الأزمة. وذلك من خلال خمس استراتيجيات أساسية لخطاب إصلاح الصورة، وهي:-

الأولى: استراتيجية الانكار: وذلك من خلال إنكار المنظمة مسئوليتها عن الأزمة أو المشكلة وعدم التسبب فيها. وتحويل اللوم من خلال حث الجمهور على أن هناك شخص أو جهةٍ ما هي المسئولة فعلياً عما حدث.

الثانية: استراتيجية تجنب المسئولية: وتشتمل على أربعة إجراءات، هي:-

1- رد فعل الاستثارة: من خلال القول إن هذا التصرف هو رد فعل على سلوك أو تصرفاً أو شيئاً مهاجماً للمنظمة.

2- عدم الامكانية: حيث تتقدم المنظمة بطريقة تشتمل على الاسف والاعتذار والاستياء بأن ما قامت به كان لقلة وعدم وجود المعلومات عن الحادث.

1- المرجع نفسه، ص110.

3- الحادث: وهو تقديم الحادث على أنه حادث مأساوي ونكبة على الجميع وجعل الأزمة وكأنها أزمة عامة ولا تخص المنظمة تحديداً.

4- تقديم النوايا الحسنة: من خلال إظهار أن المنظمة كانت على مستوى تقديم الخدمات الحسنة والإجراءات التي تخدم الجميع.

الثالثة: استراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الأزمة: أي أن المنظمة تحاول أن تقلل من حِدّة الأزمة وحجم الادراك والإحساس بها.

الرابعة: استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع: حيث تقوم منظمة الأعمال في إطار هذه الاستراتيجية بتقديم مقترحاتها لتصحيح الاوضاع الخاطئة والناتجة عن الاتهامات من خلال مقارنة الوضع قبل وبعد الاتهام والوصول إلى حقيقة الوضع وتصحيحه.

الخامسة: استراتيجية الاعتراف وطلب الصفح: وهنا تقوم المنظمة بالاعتراف وطلب الصفح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالأزمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وهو الأسلوب الذي يعمل بصورة أفضل ولكنه نادر الاستخدام.

المعالجات الإعلامية للأزمات:

في سياق معالجة الأزمة إعلامياً من جانب العلاقات العامة يُمكن الإشارة إلى نوعين من المعالجات الإعلامية للأزمة، وهما[1]:-

1- المعالجة المثيرة: وهي تستخدم تغطية تميل إلى التهويل والمعالجة السطحية، والتي ينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث، وهي معالجة مبتورة، تؤدي إلى تشويه وعي الجمهور، وتعتبر هذه المعالجة استجابة لما تفرضه اعتبارات السلطة في بعض الأنظمة أو احتياجات السوق الإعلامية التي تقوم على أساس التركيز على الوظائف التسويقية للإعلام دون النظر إلى الوظائف التربوية أو التثقيفية.

1- عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص32.



2- المعالجة المتكاملة: وهي المعالجة التي تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة "مواقف الأطراف المعنية، الاسباب، السياق، التطورات، الآفاق"، تتسم هذه المعالجة بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة، التي تحترم موضوعها ومتلقيها. وتستخدم من أجل تحقيق ذلك من خلال أحد الأسلوبين التاليين:

1- النمط العقلي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة.

2- النمط النقدي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات مع محاولة إشراك الجمهور المتلقي والانطلاق من المستوى الواقعي لوعي الجماهير، وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير.

وتواجه المعالجة المتكاملة للأزمة مجموعة من التحديات منها:-

1- عدم وضوح الأزمة وقلة المصادر، وضعف التنسيق بين الطراف المعنية بها.

2- نوعية وطبيعة السياسة الإعلامية التي تُحدد ما يُنشر وما لايُنشر من مضامين.

3- مستوى التكوين العلمي والمهني للإعلاميين والصحفيين المشاركين في التغطية الإعلامية.

4- طبيعة النظام السياسي السائد.

مراحل التعامل الإعلامي مع الأزمات في المنظمات:

يمر التناول الإعلامي للأزمات في وسائل الإعلام بثلاث مراحلهي:-

1- مرحلة نشر المعلومات: وتكون هذه المرحلة في بداية الأزمة ليواكب الإعلام رغبة الجماهير في مزيد من المعرفة عن الأزمة وآثارها وأبعادها المختلفة[1].

2- مرحلة تفسير المعلومات: تقوم وسائل الإعلام في هذه المرحلة بتحليل عناصر الأزمة والبحث في جذورها وأسبابها ومقارنتها بأزمات أخرى وذلك باستضافة الخبراء والمختصين والمحللين[2].

1- عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص214.

2- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص81.



3- المرحلة الوقائية: وهي مرحلة ما بعد الأزمة وانحسارها، إذ لا يتوقف دور وسائل الإعلام على مجرد تفسير الأزمة من حيث أسباب حدوثها وطريقة التعامل معها بل تتخطى ذلك إلى التعامل مع طرق الوقاية منها وتعريفها للجماهير للتعامل مع أزمات مشابهة قد تحدث في المستقبل[1].

وعند استخدام إدارات أو أقسام العلاقات العامة بمنظمات الأعمال لوسائل الإعلام يتم الوقوف ملياً على المعطيات التي يتحدد بموجبها دور تلك الوسائل في مواجهة الأزمات، ومن تلك المعطيات ما يأتي[2]:-

1- يتميّز الإعلام المعاصر بالكثافة والغزارة وحِدة المنافسة، وأتاح التطوّر التقني في مجال الإعلام للفرد أن يُحدد خياراته، وأن ينتقي، ولم يعد بالتالي محاصراً بوسائل إعلام وطنية، أو إقليمية، أو دولية محايدة.

2- تُوَلِّد الأزمة الاحساس بنوعٍ من التوجس والقلق والحاجة إلى الشعور بالأمن وتزداد الحاجة إلى المعرفة، وتستدعي الأزمة حداً من استنفار المعارف والمعلومات، لذلك تزداد الحاجة إلى وسائل الإعلام في وقت الأزمات أكثر من الأوقات أو الظروف العادية.

3- يزداد الإعلام المعاصر التحاماً بالقوى الفاعلة في المجتمع وفي النظام السائد. ففي الأنظمة "التعددية" تعود مرجعية وسائل الإعلام المادية والفكرية والإعلامية إلى القوى الاقتصادية الفعالة في المجتمع، وفي الأنظمة "غير التعددية" تعود ملكية وسائل الإعلام إلى النظام وأجهزته ومنظماته. ومن ثم فإن وسائل الإعلام – في كل أنظمة الحكم – ليست إلاّ آليّات وأدوات تُوظف بشكلٍ أو بآخر في سبيل خدمة أنظمة الحكم القائمة، والمتغيّر الوحيد هو أشكال وأساليب تلك الخدمة، والمهام والوظائف المطلوب تحقيقها، والقوى المطلوب خدمة مصالحها.

1- اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 104.

2- عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات، مدخل نظري – تطبيقي**، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص20.

4- تراجع التجربة المباشرة للفرد المعاصر كوسيلة للحصول على المعلومات والمعرفة الضرورية ولتشكيل الرأي تجاه القضايا المثارة، نتيجةً لتعدد الحاجات الإعلامية للفرد، والتطور التقني وتعدد الخيارات أمام الجماهير. وبالتالي يمكن القول: إن ما تقدمه وسائل الإعلام يعّد عاملاً فاعلاً ومؤثراً في تكوين معارف وقيم وآراء الناس، وفي تشكيل اتجاهاتهم ومواقفهم ومن ثم سلوكهم.

واستخدام العلاقات العامة لوسائل الإعلام في معالجة الأزمات التي تحدث بمنظمات الأعمال أهمية كبرى نظراً للعديد من الأسباب يُمكن تلخيصها في[1]:-

1- إمكانية الاتصال والتواصل مع جمهور المنظمة "العام والنوعي".
2- إمكانية السيطرة والتحكم في الرسالة الاتصالية، وذلك من خلال مد وسائل الإعلام بالمعلومات التي تخدم المنظمة والحيلولة من دون انتشار الشائعات والاستنتاجات غير الدقيقة التي تنتج في معظم الأحيان بسبب ندرة المعلومات.
3- تصحيح المعلومات غير الدقيقة التي تُنشر من خلال وسائل الإعلام.
4- عدم التعاون مع وسائل الإعلام يمكن أن يُعطي إحساساً بعدم قدرة منظمة الأعمال على السيطرة على الموقف أو وجود حقائق يُراد إخفاؤها.

من جهةٍ أخرى فهناك العديد من القواعد الواجب مراعاتها من جهة العلاقات العامة بمنظمات الأعمال عند تعاملها مع وسائل الإعلام عند حدوث أزمة، وهي[2]:-

1- التأكد من المعلومات التي تتصل بوسائل الإعلام والعاملين بها من محررين ومعدي برامج وكتّاب الأعمدة وغير ذلك من المجالات، حتى يسهل التواصل معهم من جهة العلاقات العامة بالمنظمة.

1- عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص215.
2- المرجع نفسه، ص215.

2- اختيار التوقيت المناسب لتقديم المعلومات لوسائل الإعلام، فضلاً عن اختيار الشكل المناسب الذي يمكن أن تقدم من خلاله المعلومات والحقائق على نسبيّتها.

3- مراعات الأسس والمجالات التي تقود إلى إنجاح المؤتمرات الصحفية التي تُعقد بالمنظمة، ومد وسائل الإعلام بتيارٍ متصل من المعلومات بكل مستجد.

4- تنظيم وترتيب زيارات الإعلاميين للمنظمة بُغية الوقوف على مستجدات الأزمة وإجراءات المنظمة تجاهها.

5- إنشاء مركز للمعلومات للقيام بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها والاستفادة منها متى ما دعت الحاجة سواء من جهة وسائل الإعلام أو من جهة المنظمة نفسها. وتجهيز الصور بمختلف أنواعها والاحتفاظ بها وبأفلام العلاقات العامة ومختلف المواد الإعلامية التي تنتجها العلاقات العامة بالمنظمة عن الأزمة وتطوراتها ومساعي معالجتها.

6- ضرورة عدم الإفصاح عن المعلومات المتصلة بالأمور القانونية إلاّ بعد موافقة القسم القانوني على نشرها سواء في كان ذلك في إطار المواد الإعلامية التي تنتجها العلاقات العامة بالمنظمة، أو تمليكها لوسائل الإعلام.

7- تمكين الإعلاميين من إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين بالمنظمة، حتى لا يُحاولوا الحصول على المعلومات بأساليب قد لا تكون في صالح المنظمة[1].

التحديات التي تحد من فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

على الرغم من الأدوار الفاعلة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تحدث بمنظمات الأعمال، ونجاحها الكبير في إدارة سمعتها على النحو المنشود في الدول التي جعلت من العلاقات العامة علماً له أسسه ونظرياته، إلاّ أن هناك بعض العقبات التي تحد من فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تحدث بمنظمات الأعمال في كثيرٍ من الدول النامية، وتتمثل تلك التحديات في الآتي:-

---

1- المرجع نفسه، ص216.




1- عدم إيمان بعض مدراء منظمات الأعمال بأهمية العلاقات العامة وأدوارها ووظائفها ونشاطها بالنسبة للمنظمات مما انعكس سلباً على مكانة العلاقات العامة في الهياكل الإدارية للمنظمات، حيث أدت تلك الاتجاهات غير الايجابية تجاه العلاقات العامة إلى جعلها وظيفة هامشية لا تحتاج إلى تخصص ولا إلى مستوى إداري محترم، ولا تحتاج إلى خطط وميزانيات، ومن ثم تم اختزالها في ممارسات غير مهنية لا علاقة لها بفلسفة العلاقات العامة وأساسها العلمي ومرتكزات ممارستها المهنية، ومن واقع الملاحظة والمتابعة فإن العلاقات العامة في بعض دول العالم الثالث تعّد وظيفة من لا وظيفة له، أي أن ممارستها لا تحتاج إلى تخصص أو دراسة أو حتى مهارات بعينها.

2- تعدد واختلاف التسميات الوظيفية للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال مما أحدث ضبابية حول مفهوم وتخصص وعلم ومهنة العلاقات العامة في أذهان الكثيرين.

3- فشل التنظيمات المهنية المتصلة بمجال العلاقات العامة "اتحادات، جمعيات، روابط، وغير ذلك من الجهات"، التي أنشأت في العديد من الدول النامية في ترسيخ علم العلاقات العامة في أذهان من يديرون منظمات الأعمال أو من يعملون بها أو المجتمعات بصورةٍ عامة مما انعكس سلباً على الصورة الذهنية للعلاقات العامة نتيجة الاختلاف الكبير بين علم العلاقات العامة والممارسة المهنية لها بمنظمات الأعمال.

4- عدم تخصص العاملين في العلاقات العامة أدى عدم تطور الممارسة المهنية للعلاقات العامة بمنظمات الأعمال.




المراجع والمصادر

الأبحاث:

1. عبد الله متعب كردم، "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.
2. ميسون قطب، فاتن فاروق، أنواع الصورة الذهنية، مؤتمر فلاديفيا الدولي الثاني عشر بعنوان "الصورة الذهنية للعلاقات التجارية بين العولمة وتحديات العصر"، كلية الآداب والفنون، أبريل 2007.
3. كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمات، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد السادس، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، أكتوبر/ ديسمبر 1999.
4. مي الخاجة، دور الاتصال في تكوين الصورة الذهنية للمنظمات العلاجية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة المصرية للإعلام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، العدد السادس، ديسمبر 1999م.
5. محمد مجاهد الهلالي، محمد ناصر الصقري، أخلاقيات التعامل مع شبكة المعلومات العالمية أو الانترنت، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، المجلد السادس، العدد 11، يناير 1999.
6. عثمان محمد العربي، "اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية"، القاهرة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، 1999م.
7. محمد ماهر الصوّاف، أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها في التطبيق على المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السنة الثالثة والثلاثون، العدد (82)، 1994م.




المراجع العربية:

8. إبراهيم امام، **فن العلاقات العامة**، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 1985).
9. إبراهيم إمام، **وسائل الإعلام والمجتمع الحديث** (القاهرة: دار المعرفة، 1975).
10. إبراهيم إمام، **الإعلام والاتصال بالجماهير** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969م).
11. إبراهيم الغمرى، **السلوك الإداري والعلاقات العامة** (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1976).
12. احمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1990).
13. أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، الطبعة الأولى (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999).
14. أحمد سليمان الطماوي، **مبادئ علم الادارة العامة** (القاهرة: مطبعة عين شمس، 1987).
15. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات** (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1989).
16. أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمد أبوبكر، **البحث العلمي: تعريفه – مناهجه – خطواته – المفاهيم الإحصائية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001–2002م).
17. السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات** (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003).
18. إسماعيل عبد الفتاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى (القاهرة: دار العالم العربي، 2013).
19. السيد عبده ناجي، **الإدارة العامة (مدخل إداري)** الطبعة الثالثة، (القاهرة: دار النهضة، 1991).

20.أشرف فهمي خوخة، **استراتيجيات الدعاية والحملات الإعلانية** (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013).

21.الشيخ كامل محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي الصناعي** (بيروت: دار الكتب العلمية، 1996).

22.أحمد محمد موسى، **العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي** (القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م).

23.أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005).

24.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي** (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005).

25.أبوبكر محمود، **التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات**، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).

26.بكري الطيب موسى، **إدارة الأفراد،** الطبعة الثانية، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2002).

27.بلال خلف السكارنة، **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015).

28.بسام عبد الرحمن الجرايدة، **إدارة العلاقات العامة،** الطبعة الأولى (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013).

29. باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، الطبعة الأولى(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014).

30.تحسين أحمد الطراونة، **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية،** (الرياض: مركز البحوث للدراسات، 2012).

31.جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة** (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1998).

32.جلال محمد النعيمي، **دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات** (الأردن: دار إثراء، 2009).



33.حسن الحسن، **التفاوُض والعلاقات العامة،** الطبعة الأولى (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1993).

34.حميد جاعد محسن الدليمي، **علم إجتماع الإعلام: رؤية سوسيولوجية مستقبلية**، الطبعة الأولى(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002).

35.حليم حلمي رزق، **إدارة المنظمات الحكومية** (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1992).

36.حسين حريم، **إدارة المنظمات من منظور كلي** (عمان: دار الحامد، 2003).

37.حنان سليم، **الاتجاهات الحديثة في العلاقات العامة،** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2013).

38.حمدي عبد الحارث، **العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية،** (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001).

39.حامد عبد الماجد قويسي، **دراسات في الرأي العام: مقاربة سياسية،** (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2003).

40.حسين محمد علي، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969).

41.حسن محمد خير الدين، **أصول العلاقات العامة من الناحيتين النظرية والتطبيقية**، الطبعة الثالثة (مكتبة عين شمس، تاريخ النشر غير مبيّنة).

42.خالد الصوفي، **العلاقات العامة أساليب وممارسات**، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004).

43.خليل عبد الرحمن المعايطة، **علم النفس الاجتماعي**، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000).

44.خالد عبد الله أحمد درار، **البحث العلمي في مجال الاتصال،** (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2016).

45.داليا محمد عبد الله محمود، **مقدمة في التسويق المباشر**، الطبعة الأولى (القاهرة: دار العالم العربي، 2011).

46. رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية** (دمشق: دار الفكر، 2000م).

47.زياد رمضان، **العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص: مفاهيم وواقع** (عمان: مطابع دار الشعب، 1986).

48.زكي محمود هاشم، **العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية**، الطبعة الثانية (الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1990).

49.زكي محمود هاشم، **العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية**، الطبعة الثالثة (الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1996م).

50.سعيد إسماعيل حسين، **قواعد أساسية في البحث العلمي**، الطبعة الأولى (بيروت: مؤسسة الرسالة، 1994م).

51.سعاد راغب أحمد الخطيب، **مدخل إلى العلاقات العامة** (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000م).

52.سامي طايع، **بحوث الاعلام** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001م).

53.سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام،** الطبعة الثالثة (القاهرة: عالم الكتب، 1999م).

54.سمير محمد حسين، **الرأي العام: الأسس النظرية والمجالات المنهجية**، الطبعة الأولى (القاهرة: عالم الكتب، 1997م).

55.سمير محمد حسين، **العلاقات العامة**، الطبعة الثانية (القاهرة: عالم الكتاب، 1995).

56.شدوان علي شيبة، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق** (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009).

57.صلاح محمد عبد الحميد، **الإعلام الجديد** (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012).



58.طارق عبد القادر مصطفى، **العلاقات العامة في قوى الأمن الداخلي** (بغداد: مطبعة الديب البغدادية، 1982).

59.طاهر كلالدة، محفوظ جودة، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية** (عمان: مؤسسة زهران، 1997م).

60.طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).

61.عبد السلام ابو قحف، **هندسة الإعلام والعلاقات العامة** (الاسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001م).

62.عبد الرحمن العناد، **تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة** (الرياض: من دون ناشر، 1414هـ).

63.عصام الموسى، **المدخل في الاتصال الجماهيري**، الطبعة الأولى (الأردن: جامعة اليرموك، 1986).

64.عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة** (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002).

65.عبد الملك الدناني، **الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت**، الطبعة الأولى (بيروت: دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، 2001).

66.عامر الكبيسي، **التصميم التنظيمي** (الدوحة: دار الشرق، 1998).

67.عبد الناصر جرادات ولبنان الشامي، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق** (عمان: دار اليازوري، 2009).

68.عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب**، (القاهرة: مطبعة كلية الشرطة، 1996).

69. عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري- تطبيقي** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

70. على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الخامسة، (القاهرة: عالم الكتب، 2008).

71. علي السيد عجوة، **مقدمة في العلاقات العامة** (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعلم المفتوح، 1999).

72. علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، الطبعة الثالثة (القاهرة: عالم الكتب، 1999).

73. علي عجوة، **دراسات في العلاقات العامة والإعلام** (القاهرة: عالم الكتب، 1985).

74. عاطف عدلي العبد عبيد، زكي أحمد عزمي، **الأسلوب الإحصائي وإستخداماته في بحوث الإعلام والرأي العام**، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفكر العربي، 1999م).

75. عبد الوهاب كحيل، **الأسس العلمية والتطبيقية للإعلام الإسلامي**، الطبعة الأولى (القاهرة: عالم الكتب، 1985).

76. عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية** (القاهرة: عصمي للنشر والتوزيع، 1996م).

77. عبد الحميد محمود النعمي، **مبادئ الإدارة العامة** (مالطا: مطبعة منشورات اليجا، 1997م).

78. عاصم محمد الأعرجي ومأمون محمد دقامة، **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكُبرى** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004).

79. عبد الرزاق محمد الدُليمي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2912).



80.عبد الله محمد عبد الرحمن، سيسيولوجيا الاتصال والإعلام (دار المعرفة الجامعية، 2006م).

81.عبد الباسط محمد الحسن، **أصول البحث الإجتماعي**، الطبعة السادسة (القاهرة: مكتبة وهبة، 1977م).

82.غازي إسماعيل ربابعة، **الرأي العام والعلاقات العامة** (عمان: دار البشير، 1988).

83.غريب عبد السميع غريب، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر،** (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996).

84.غريب عبد السميع غريب، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر** (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 2004).

85.فهد احمد شعلان، **إدارة الأزمات: الأسس: المراحل والآليات** (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2002).

86.فؤادة البكري، **العلاقات العامة بين التخطيط والاقتصاد،** الطبعة الأولى (القاهرة: دار النهضة للنشر، 2001م).

87.فخري جاسم سلمان وآخرون، **العلاقات العامة،** الطبعة الثانية (بغداد: الناشر غير مُبيّن، 1986).

88.فهمي محمد العدوي، **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة،** (عمان: دار اشامة للنشر والتوزيع، 2011).

89.فاروق يوسف أحمد، **وسائل جمع المعلومات**، الطبعة الاولى (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1985م).

90.فاروق يوسف، **مناهج البحث العلمي، (**القاهرة: مكتبة عين شمس، 1978).

91.محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية،** الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة مدبولي، 2003).




92.محسن احمد الحضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات** (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1994).

93.محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، الطبعة الرابعة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002).

94.محفوظ أحمد جودة، **إدارة العلاقات العامة**، (القاهرة: مؤسسة زهران للنشر، 1998).

95.محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة (عمان: دار الشروق، 2003).

96.محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005).

97.محمد رشاد الحملاوي، **التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزّت مصر** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

98.محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993).

99.محمد سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** (عمان: دار وائل، 2002).

100. محمد شومان، **الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية** (القاهرة: دار الكتب العلمية، 2002).

101. محمد محمد البادي، **البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1987م).

102. محمد محمد البادي، **المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة**، الطبعة الأولى (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1981).

103. محمد الهادي، **أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية**، الطبعة الأولى (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995م).




104. محمود الجوهري ومحمود حافظ، **بحوث في العلاقات العامة** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1977).

105. محمد بومخلوف، **التنظيم الصناعي والبيئة** (الجزائر: دار الأمة، 2001).

106. محمد حربي وآخرون، **العلاقات العامة: المفاهيم والممارسات،** (الموصل: دار الحكمة للطباعة والنشر، 1991).

107. محمد سرور الحريري، **إدارة العلاقات العامة،** الطبعة الأولى (عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016م).

108. محمد شومان، **إشكاليات قياس الرأي العام: مصر أنموذجاً** (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999م).

109. محمد عودة، **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي** (الكويت: مطبعة ذات السلاسل، 1989).

110. محمد عبد الغني المصري، **أخلاقيات المهنة** (عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 1986).

111. محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها،** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004).

112. محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة** (عمان: دار اليقظة، 2001).

113. محمد عبد الحميد، **بحوث الصحافة،** الطبعة الثانية (القاهرة: عالم الكتب، 1997).

114. محمد عبد الحميد، **دراسات الجمهور في بحوث الإعلام**، الطبعة الأولى (القاهرة: عالم الكتب، 1993م).

115. محي الدين عبد الحليم، **الرأي العام في الإسلام**، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفكر العربي، 1990).

116. محمد عبد الوهاب، **دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008).




117. محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005).

118. محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة** (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1985).

119. محمد مصطفى أحمد، **الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة** (دار المعرفة الجامعية، 2000).

120. مصطفي محمود بابكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003).

121. محمود محمد الجوهري، **العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام** (القاهرة: مكتب الإنجلو المصرية، 1967م).

122. محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، الطبعة الأولى(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

123. محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، المجلد الأول، الطبعة الأولى(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

124. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة،** (القاهرة: دار الفجر للنشر، 1992).

125. محمد مصطفى زيدان وحسين رشدي، **الإشراف والانتاجية**، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).

126. مدحت محمد محمود أبو النصر، **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، 1996).

127. محمد ناجي الجوهر، **المواد الإعلامية التقليدية والإلكترونية في العلاقات العامة** (العين: دار الكتاب الجامعي، 2013).

128. محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيقات "رؤية معاصرة"** (دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، 2004).




129. محمد يسري إبراهيم، **الاتصال والسلوك الإنساني: رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال** (الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999).

130. نائل عبد الحافظ العواملة، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات** (عمان: دار زهران، 2009).

131. هدى لطيف، **العلاقات العامة** (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1997).

132. وليد خلف الله دياب، **أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014).

ثالثاً: الكتب المعرّبة:

133. أليسون فيكر، **دليل العلاقات العامة "مرجع عملي شامل"**، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004م).

134. ديفد فيلبس، **العلاقات العامة عبر الإنترنت :** ترجمة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2015).

رابعاً: الكتب الأجنبية:

135. Carroll Archie B' , The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business-Horizon, July. August, 1991.
136. Lerbinger, Otto and Albert J. Suilivan: Information Influence and Communication. Basic Books, Inc. Publishers, New York, ondon 1965.
137. Stephenson. H.: Handbook of Public Relations. “Second Edition, McGraw-Hill Book Company, NEW York, 1971”
138. William L. Wangh, **Introduction to Emergency Management** (New York and London: Green Wood Press , 1990).



العلاقات العامة

الأسس النظرية والممارسة المهنية



د. عبدالملك الدناني

- رئيساً لقسم الصحافة بكلية الإعلام في جامعة صنعاء.
- رئيساً لقسم العلاقات العامة والإعلان في كلية الإعلام بجامعة الجزيرة بدبي.
- أستاذ زائر في جامعة عجمان.
- حاصل على جائزة أفضل البحوث العلمية المشاركة بالمؤتمر الدولي السنوي العشرين لأساتذة الاتصال AUSACE، الذي عقد في جامعة قطر عام 2015.
- رئيساً لتحرير مجلة بحوث العلمية المحكمة، الصادرة عن مركز لندن البحوث والاستشارات الاجتماعية.
- أصدر العديد من الكتب العلمية في مجال الإعلام والاتصال الجماهيري، وبعضها تدرس في الجامعات الخليجية.
- نشر العديد من البحوث والأوراق العلمية في مجلات علمية محكمة.
- شارك في العديد من المؤتمرات العلمية العربية والدولية.



د. خالد درار

- دكتوراه في العلاقات العامة والإعلان، بكلية الإعلام، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2008.
- ماجستير في العلاقات العامة والإعلان، بكلية الإعلام، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2005.

الكتب المنشورة:

- السودان والمحكمة الجنائية الدولية (قليلٌ من قانون .. كثيرٌ من سياسة) مارس 2009.
- شارك في العديد من المؤتمرات العلمية في مختلف الدول.



للنشر والتوزيع

عمان- الأردن

هاتف 00692 6 5658253 / 00962 6 5658252

فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب: 141781

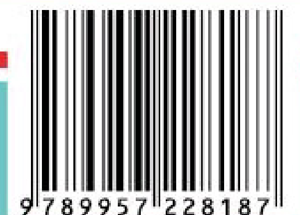
البريد الإلكتروني darosama@orange.jo

الموقع الإلكتروني: www.darosama.net



الأردن - عمان - العبدلي

تليفاكس: 0096265664085



د. خالد درار / د. عبدالملك الدناني

العلاقات العامة

